

# Typische Leitungsdilemmata

# Nähe ↔ Distanz

- Als Leitung bin ich Teil eines Teams – und gleichzeitig dessen Führungskraft
- Ich möchte nahbar, ansprechbar und solidarisch sein – und muss doch manchmal Distanz halten, um Entscheidungen klar zu vertreten.
- **Beispiel:** „Am Mittagstisch bin ich Kollegin – am Nachmittag muss ich vielleicht eine unbequeme Entscheidung gegenüber denselben Kolleg:innen durchsetzen.“

**Schlüsselsatz:** „Nähe schafft Vertrauen, Distanz sichert Führung.“

# Fürsorge ↔ Klarheit

- Führungskräfte haben ein starkes Bedürfnis, ihr Team zu schützen und Belastungen abzufangen
- Gleichzeitig gehört es dazu, Erwartungen klar zu formulieren, Grenzen aufzuzeigen und Konflikte nicht unter den Teppich zu kehren.
- **Beispiel:** „Ich sehe, dass eine Kollegin überlastet ist – und dennoch muss ich darauf bestehen, dass bestimmte Aufgaben erledigt werden.“

**Schlüsselsatz:** „Fürsorge ohne Klarheit macht abhängig – Klarheit ohne Fürsorge macht hart.“

## Teammitglied ↔ Vorgesetzte:r

- Viele Leitungen sind „aufgestiegen“ aus dem Team heraus
- Das bedeutet: Menschen, mit denen man jahrelang auf Augenhöhe gearbeitet hat, erwarten nun weiterhin Nähe – während die Rolle verlangt, auch unangenehme Entscheidungen zu treffen.
- **Beispiel:** „Ich muss einer ehemaligen Kollegin Rückmeldung zu ihrer Arbeit geben – und weiß, dass wir früher eng befreundet waren.“

**Schlüsselsatz:** „Ich bleibe Mensch im Team, aber meine Rolle hat sich verändert.“

# Eigene Persönlichkeit ↔ Rolle / Verpflichtung

- Leitungen bringen ihre Persönlichkeit, ihre Werte und Überzeugungen mit ein.
- Gleichzeitig gibt es Erwartungen von Träger, Eltern, Politik, Team – die nicht immer den eigenen Werten entsprechen.
- Beispiel: „Ich halte eine hohe Fachkraft-Kind-Relation für essenziell – und muss trotzdem mit Personalmangel und Kürzungen umgehen.“

**Schlüsselsatz:** „Ich darf meine Persönlichkeit zeigen – aber meine Rolle verlangt manchmal mehr als meine Überzeugung.“

## Fazit:

„Diese Spannungsfelder sind kein Zeichen von Unvermögen – sie sind der Alltag von Leitung. Die Frage ist nicht: Wie löse ich das Spannungsfeld? Sondern: Wie balanciere ich es so, dass ich in meiner Haltung klar bleibe? Leitung ist ein permanenter Balanceakt – und darin zeigt sich unsere Professionalität.“



**Kolleg:in auf Augenhöhe**



**Vorgesetzte:r mit Entscheidungsgewalt**



**Kümmer:in / Fürsorger:in**



**Durchsetzerin von Vorgaben**



**Teamplayerin**



**Organisatorin  
(Dienstpläne, Verwaltung)**



**Visionärin  
(Entwicklung, Zukunft gestalten)**



**Feuerlöscherin  
(ständig Probleme lösen)**



**Mediatorin  
(Konflikte ausgleichen)**



**Vorbild  
(Haltung, Werte leben)**



**Repräsentantin  
(gegenüber Eltern / Träger / Politik)**



**Schutzschild  
(Team nach außen verteidigen)**



**Kontrollleurin  
(Qualität sichern, Regeln durchsetzen)**



**Coach  
(Mitarbeitende fördern, reflektieren lassen)**

# Übung: Rollenkarten

## Leitfragen:

- Welche Rollen habe ich gewählt?
- Warum ist genau dieser Spagat für mich herausfordernd?
- Wie gehe ich aktuell damit um?

**Aufgabe: Bitte tauschen Sie sich ca. 10 Min in Kleingruppen aus.**

## MEINE (ROLLEN)SPAGATE...

Feuerlöschlerin  
Zeit Kindern/gestaltung  
Organiator mit Emphatie  
Transparenz schaffen für Trägerentscheidungen  
Rolle als "Mutti" fürs Team versus anfallende Büroarbeit oder Fristen  
Vorgesetzter mit Entscheidungsgewalt und dennoch transparent sein  
Ansprechpartner sein für Ängste und Sorgen  
Spagat zwischen dem Beachten des Rechtsanspruchs auf Betreuung der Eltern und Personalengpässen  
Kümmerer vs. Vorgesetzter mit Entscheidungsgewalt

Feuerlöscher  
Problemlöser  
Teampayer  
Schützschild  
Organisatorin  
Kontrolleurin  
Vorgesetzter mit Entscheidungsgewalt  
Kümmerer vs. Kontrolleur  
Kümmerer

## BALANCEANSÄTZE

Fokus auf die pädagogische Arbeit mit den Kindern  
Struktur und Organisation  
ich bringe Ideen und Überlegungen mit ein um schwierige Situationen zu erleichtern  
Teamkollegin auf Augenhöhe  
Ich setze eiskalt meine Prioritäten  
wo ist meine Rolle zwischen Leitung und Team - wo stehe ich?  
Kommunikation klar kommunizieren, wenn ich nicht in der Gruppe  
VisionärIn aushelfen kann.  
Nicht vergessen, wer stets im Fokus steht: Die Kinder!  
Schritt für Schritt. Nicht frustriert sein, wenn am Ende des Tages ich das  
Gefühl habe nichts geschafft zu haben.  
Transparenz in meinen Entscheidungen  
ich spreche offen und mache allen klar, dass mein Team sehr gut ist,  
egal wer das Gegenteil behaupten mag.  
aufgabenteilung mit stellvertreterin  
Prioritäten und Kompromisse  
Kontrolle abgeben  
Anhalten den Fokus weiter auf die Kinder zu richten  
Mitarbeiter sind unsere "Human resources" und das ist wichtiger  
als Rechtsanspruch durchsetzen  
Klärung: Welche Entscheidungen darf das TEam mitgestalten welche werden vom  
Leitungsteam festgelegt. Klarheit schaffen  
"Welchen Hut habe ich gerade auf?"