



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
 Teampayerin	 Organisatorin (Dienstpläne, Verwaltung)
 Visionärin (Entwicklung, Zukunft gestalten)	 Feuerlöcherin (ständig Probleme lösen)
 Mediatorin (Konflikte ausgleichen)	 Vorbild (Haltung, Werte leben)
 Repräsentantin (gegenüber Eltern / Träger / Politik)	 Schutzschild (Team nach außen verteidigen)
 Kontrolleurin (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...

Kolleg:in auf Augenhöhe

Coach:in

Feuerlöscher:in

Kontrolleur:in

Kümmer:in

BALANCEANSÄTZE

Rollenklärung und -transparenz

Reflektion, Mitarbeitergespräche,
proaktiv aufeinander zugehen

"Wessen Problem ist das überhaupt?"
(Problemanalyse und Klassifikation / Zuordnung)

Mindset: Arbeit auf Augenhöhe!
„Wann bin ich Kollegin, wann bin ich Leitung?“
"Ich setze mir jetzt den Leitungshut auf!"
"Ich arbeite mit euch und nicht über euch (hinweg)!"

"Ich bin nicht euer (emotionaler) Mülleimer oder eure Therapeut:in"

Supervision / kollegiale Beratung zur Entlastung