

Viva Fialka

Handbuch Kita

Leiten und Beraten





Neuausgabe 2020
Überarbeitete und erweiterte Fassung vom
Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2011
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Umschlagkonzeption: R.M.E. Roland Eschlbeck / Rosemarie Kreuzer
Umschlagabbildung: © rawpixel-123RF
Umschlaggestaltung: Verlag Herder
Fotos im Innenteil: S. 14: © Rawpixel.com / shutterStock;
S. 50, 99, 169; © contrastwerkstatt / AdobeStock;
S. 130: © Prod.Numérik / AdobeStock;
S. 146: ©davit85 / AdobeStock; S. 216: ©sunnychicka / Adobestock

Satz und Layout: SatzWeise, Bad Wünnenberg
Herstellung: Graspo CZ, Zlin
Printed in the Czech Republic

ISBN Print 978-3-451-38686-2
ISBN E-Book (PDF) 978-3-451-81905-6
ISBN E-Book (EPUB) 978-3-451-81902-5

Inhalt

Vorwort	11
1. Führung und Selbstführung	14
1.1 Führungstheorien aus historischer Sicht	15
1.2 Das Führungsverständnis der Leitungskraft und die Erwartungen von außen	23
1.2.1 Die eigene Führungsbiografie und Führungswerte	23
1.2.2 Selbstbild und Potenzialanalyse: Wo liegen meine Stärken?	24
1.2.3 Die Erwartungen von außen und das Klärungsgespräch	25
1.3 Menschenbild und Führungsleitbild	27
1.3.1 Systemischer Ansatz und Lösungsorientierung	28
1.3.2 Die Bedeutung eines Führungsleitbilds	30
1.3.3 Implementierung eines Leitbilds „Führung und Zusammenarbeit“	31
1.4 Selbstmanagement	34
1.4.1 Sinn und Zielklarheit	34
1.4.2 Die effektive Alltagsplanung	35
1.4.3 Sich selbst motivieren	37
1.4.4 Selbstmanagement heißt auch Synchronisation	39
1.4.5 Burn-out-Prävention: Neinsagen, Vernetzen, Achtsamkeit üben	41
2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell führen	50
2.1 Führen mit Zielen	50
2.1.1 Den Nutzen von Zielen für alle Beteiligten sicherstellen	51

2.1.2	Das Zielvereinbarungsgespräch	51
2.1.3	Die Zielformulierung im pädagogischen Bereich	52
2.2	Delegation von Aufgaben	55
2.2.1	Was heißt Delegation?	55
2.2.2	Grundsätze effektiver Delegation	56
2.3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeit wahrnehmen	61
2.3.1	Die verschiedenen Mitarbeitertypen	61
2.3.2	Die ressourcenorientierte Mitarbeiterführung	64
2.3.3	Klassische Beziehungsmuster zwischen Leitung und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter	64
2.4	Die Führungskraft als Coach	67
2.4.1	Der Rollenanteil Coaching im Wechselspiel mit anderen Führungsaufgaben	67
2.4.2	Dialog und lösungsorientierte Kommunikation	69
2.5	Motivation schaffen und erhalten	75
2.5.1	Motivation braucht Wissen, Wollen, Können, Dürfen und Sollen	76
2.5.2	Motivationsfördernde Beziehungen und Einrichtungskultur	78
2.6	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden, binden und verabschieden	81
2.6.1	Anforderungsprofil und Stellenausschreibung	82
2.6.2	Das Einstellungsinterview	85
2.6.3	Die Gestaltung der Einarbeitungsphase	89
2.6.4	Loyalität aufbauen und erhalten	91
2.6.5	Gründe für Trennungen und das Überbringen der schlechten Nachricht	94

3. Führung und Zusammenarbeit im Team	99
3.1 Erfolgsfaktoren guter Teamarbeit analysieren	100
3.2 Teamentwicklung und Unterstützungsauflagen	103
3.2.1 Der organische Phasenverlauf der Teamentwicklung	104
3.2.2 Unterstützungsauflagen der Teamleitung	107
3.2.3 Die optimale Teamzusammensetzung	111
3.3 Die Moderation von Teamsitzungen	112
3.3.1 Struktur und Ablauf von Teamsitzungen	113
3.3.2 Der Umgang mit „schwierigen“ Gesprächsteilnehmern	114
3.3.3 Leitungs- und Teamentscheidungen: Was passt wann?	118
3.3.4 Der Einsatz von Moderationstechniken	120
3.4 Teamdynamik und Konfliktmoderation	123
3.4.1 Die Konfliktkultur in Kitas	125
3.4.2 Die Moderation der Konfliktbearbeitung im Team	127
4. Die Kindertagesstätte als personenbezogene Dienstleistung	130
4.1 Die Kita als Dienstleistungsorganisation	131
4.1.1 Die Klärung von Werten	131
4.1.2 Die Orientierung an den Bedürfnissen von Familien	132
4.1.3 Die Aufbauorganisation	137
4.1.4 Die Ablauforganisation	139
4.2 Qualitätsentwicklung und -sicherung	140
4.2.1 Inhalte und Prozess des Qualitätsmanagements	140
4.2.2 Werteorientiertes Qualitätsmanagement mit Bilanzierung	143

5.	Das Gemeinwohl: Soziales Umfeld und Bildungslandschaft	146
5.1	Die Sozialfeldanalyse	146
5.1.1	Organisatorische und pädagogische Berücksichtigung der Lebenssituationen	146
5.1.2	Proaktiv statt reaktiv: Trends frühzeitig erkennen	147
5.2	Öffentlichkeitsarbeit und (Re-)Präsentation	148
5.2.1	Wo fängt Öffentlichkeit an?	148
5.2.2	Mittel wirkungsvoller Öffentlichkeitsarbeit	149
5.2.3	Die Präsentation der Konzeption	150
5.2.4	Die Kitathek: öffentlichkeitswirksam, einladend, aufwertend	154
5.3	Netzwerkarbeit als Qualitätskriterium	155
5.3.1	Die verschiedenen Arten von Netzwerken	156
5.3.2	Das institutionelle Bildungs-Netzwerk	157
5.3.3	Was macht Netzwerke erfolgreich?	158
5.3.4	Die Analyse des Netzwerks: Kraftfeldanalyse	159
5.4	Verhandlungen mit Träger und Sponsoren effektiv führen	161
5.4.1	Erfolgreiches Verhandeln nach dem Harvard-Konzept	161
5.4.2	Erstes Beispiel: Den Sponsor gewinnen	165
5.4.3	Zweites Beispiel: Mit dem Träger um Freistellung verhandeln	165
6.	Kinderbetreuungseinrichtungen beraten	169
6.1	Entwicklung und Karriere im Sozial- und Bildungsbereich	169
6.2	Die Rolle der Fachberatung	172
6.2.1	Der Träger als Kunde von Fachberatung	174
6.2.2	Die Kita als Kundin von Fachberatung	174
6.2.3	Prozessorientierte Fachberatung oder fachbezogene Prozessberatung?	175
6.2.4	Fachberatung mit oder ohne Weisungsbefugnis?	176

6.2.5	Welche Kompetenzen brauche ich als „Fachberatung?“	177
6.2.6	Bin ich als Fachberatung geeignet?	179
6.3	Aufgaben der (Fach-)Beratung	180
6.3.1	Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	180
6.3.2	Teamentwicklung	185
6.3.3	Mediation – Vermittlung im Konfliktfall	188
6.3.4	Förderung von Lernfreude und Veränderungsbereitschaft	190
6.3.5	Förderung der Feedbackkultur	194
6.3.6	Begleitung psychodynamischer Prozesse in Zeiten der Veränderung	197
6.3.7	Begleitung von Konzeptions- und Profilentwicklung	200
6.3.8	Unterstützung der Führungsarbeit	211
7.	Leitung und Beratung: Wo geht die Reise hin?	216
7.1	Mitgestaltung und Verantwortung in Teamhände legen	218
7.2	Der Weg dahin: Initiative und Verantwortung	219
7.3	Die Angst der Leitung vor Bedeutungsverlust	226
7.4	Das kollegial führende Team	227
7.5	Leitungskräfte als Beraterinnen und Berater	228
7.6	Mit dem Konsent zu Entscheidungen kommen	229
7.7	Mythen und Vorurteile rund um kollegiale Führung	231
Anlagen		236
Literatur		253

Vorwort

„Wenn eine Organisation ihren Sinn kennt,
klopft die Außenwelt mit Möglichkeiten an“
(Laloux 2015, S. 207)

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

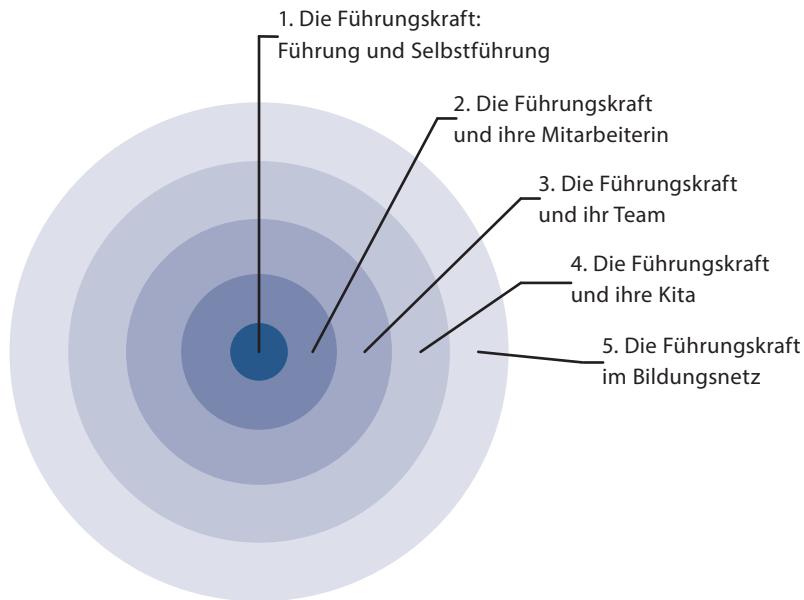
Sie gehören zu den rund **50.000 Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen** in Deutschland, sind pädagogische Fachberatung, Lehrkraft an einer Fachschule bzw. Fachakademie, sonst in einer verantwortungsvollen, steuernden Position im Bereich Bildung und Erziehung von Kindern oder **streben eine Rolle als Führungskraft oder Beraterin bzw. Berater** in diesem Zusammenhang an? Dann finden Sie mit diesem Buch ein breites Spektrum an Hilfestellungen, um Einrichtungen bei den gewachsenen und neuen Anforderungen ihres Arbeitsalltags zu unterstützen und voranzubringen.

Im elementarpädagogischen Bereich geht es heute wie zukünftig darum, Kinder auf die Wissensgesellschaft vorzubereiten und ihre Intelligenz und Neugier, ihre lernmethodische Kompetenz sowie ihre Problemlösekompetenz zu fördern. Der Aspekt der gestiegenen Mobilität in der heutigen Gesellschaft erfordert zugleich hochflexible Biografien bei hoher Resilienz. Auch die Vorbereitung der Kinder auf die Arbeitsgesellschaft wird weniger vom industriell geprägten Typus von Arbeit ausgehen, denn die selbstständige Gestaltung von Erwerbs- und Arbeitsformen wird zunehmen und setzt ein hohes Maß an Bildung und Eigenverantwortung voraus. Das Leben in einer Einwanderungsgesellschaft fordert zudem einen konstruktiven Umgang mit der Vielfalt unterschiedlicher Traditionen und Lebenskonzepte. Der demografische Wandel benötigt die Öffnung von Betreuungseinrichtungen im Hinblick auf fruchtbare Kooperationen mit anderen Institutionen.

Das alles braucht Organisationsstrukturen und -prozesse, die Halt geben und gleichzeitig offen sind, braucht Personal, das mit Kopf, Herz

und Hand bei der Sache ist, braucht einen klaren Blick auf die Ressourcen in einer Kultur des Miteinander-Lernens. Und das alles fällt auch nicht einfach vom Himmel, sondern benötigt als Grundlage eine achtsame, gestaltende Führung mit geeigneten Instrumenten und angemessener Kommunikation.

Bei „Führung“ oder „Leitung“ geht es um einen Prozess der Ko-Kreation, bei dem die Problemsituation mit Managementtechniken allein nicht zu lösen ist, weil sie vieldeutig statt eindeutig ist. Führung muss wie Beratung an den verschiedenen Perspektiven ansetzen und diese für die Gesamtorganisation zugänglich machen. Sie muss echten Dialog ermöglichen, um auf der Basis verschiedener subjektiver Realitäten ein gemeinsames Verständnis für die zukünftige Zusammenarbeit herauszuarbeiten. In diesem Buch geht es um Management- und Führungstechniken gleichermaßen, denn Kita-Arbeit braucht beides – und darüber hinaus die Klugheit, einschätzen zu können, wann das eine oder das andere angebracht ist.



Ich arbeite dabei von innen nach außen, beginnend bei der **einzelnen Führungspersönlichkeit**, deren Selbstverständnis, Rolle und Aufgabenspektrum, deren Selbstorganisation und eigenen Weiterentwicklung. Denn sie ist es, die dann alles Weitere bewerkstelligen können

muss. In den nächsten Schritten betrachten wir die **Führung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** sowie die **Steuerung von Teamprozessen**, um dann auf die **Organisation Kindertageseinrichtung** als Ganzes zu kommen und einen Blick auf deren Einbettung in den **gesellschaftlichen und institutionellen Kontext** zu werfen. Daran schließt sich ein Kapitel zum **speziell für Beraterinnen und Berater** erforderlichen Knowhow an; damit sind die trädernahe Fachberatung ebenso wie selbstständig tätige Beratungspersonen angesprochen. Das zukunftsweisende Thema **Kollegiale Führung** bildet den Abschluss des Handbuchs. Vielversprechend löst dieser mittlerweile wissenschaftlich begleitete und vielerorts bewährte Ansatz einige Probleme, die Träger wie Leitungskräfte und pädagogische Fachkräfte im deutschen Kita-System seit Jahren beschäftigen: die Notwendigkeit erhöhter Flexibilität in unvorhersehbaren, dynamischen und gesellschaftlich brisanten Situationen. Aber auch die Notwendigkeit der Entwicklung erhöhter Verantwortungsübernahme jeder einzelnen Erzieherin für ihr Arbeitsfeld und das große Ganze. Wie die Notwendigkeit, den Leitungskräften Entlastung, Zeit und Gestaltungsmöglichkeiten für übergeordnete strategische Aufgaben zu eröffnen.

Das Handbuch bietet in all diesen Schritten profunde Unterstützung, um Vorgänge rund um Leitung und Beratung besser einordnen und verstehen zu können, und darüber hinaus praktische Hinweise für die Bearbeitung konkreter Situationen. Umfangreiche Checklisten und Arbeitsblätter stehen Ihnen im Anhang zum sofortigen Einsatz zur Verfügung.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und mutigen Ausprobieren – ganz ohne den Anspruch auf sofortiges Gelingen!

Ihre Viva Fialka

Anmerkung: Ich verwende hier weitestgehend willkürlich weibliche und männliche Formen der Ansprache meiner Leserschaft. Dies kann wechseln nach jeweiligem Kontext oder meinem individuellen Gefühl von besserer Lesbarkeit. Wo keine geschlechtsspezifischen Aspekte genannt werden, sind immer beide Geschlechter gleichermaßen gemeint.



1. Führung und Selbstführung

Bücher über gute Führungsarbeit füllen meterweise Regale in Buchhandlungen und Bibliotheken – ob branchenübergreifend oder speziell auf den Bildungs- und Sozialbereich bezogen. Sich in diesem Dschungel zurechtzufinden, das herauszufiltern, was bei der Klärung des eigenen Führungsselbstverständnisses weiterhilft, kommt der Suche nach der sprichwörtlichen Nadel im Heuhaufen gleich.

Was Laien bei der Frage nach Führung als erstes einfällt ist meist die Unterscheidung in kooperativen (das ist dann der gute) und autoritären (den schlechten) Führungsstil. Das ist ungefähr genauso plakativ, wie die Behauptung, man könne Kinder nur antiautoritär oder autoritär erziehen. Der Praxis wird diese Unterscheidung nicht gerecht; sie ist subtiler, individueller, situativer und komplexer.

Die Erfahrung zeigt interessanterweise, dass „autoritäre“, das heißt allein entscheidende, Ziele setzende, anweisende und bestimmende Führungskräfte durchaus einen sehr guten Stand bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben und mit ihren Teams gute Dienstleistungen und Projekte umsetzen können. Sie können sogar Fehlentscheidungen treffen, sich Nachlässigkeiten leisten, Dinge vergessen oder missachten und werden trotzdem geschätzt. Dann gibt es andere, die konsequent nach allen Empfehlungen der Führungsratgeber

„kooperativ“ führen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbinden, Entscheidungsprozesse moderieren, verbindlich und zugewandt sind und doch abgelehnt werden. Wie kränkend! Und so unverständlich! Oder?

Was den Unterschied ausmacht sind Vertrauen und Wertschätzung! Einer autoritär entscheidenden Führungsperson, der man vertraut und die uns wertschätzt, schließt man sich gerne an, gerade in unwegsamem Gelände. Eine kooperative und moderierende Führungskraft, der man misstraut und die zu wenig Wertschätzung ausstrahlt, verweigert man sich, denn sie gibt keine Sicherheit.

Die Frage danach, wie sich Vertrauen aufbauen lässt – zum Beispiel durch unbedingte Wertschätzung oder den eigenen Umgang mit Fehlern – erscheint in der Praxis sehr viel wichtiger zu sein als die Frage nach den Führungsstilen „autoritär“ und „kooperativ“. So wird in diesem Buch gerade diesem „Schmierstoff“ jeder guten Führungskunst größte Aufmerksamkeit gewidmet.

- ▶ Erinnern Sie sich an eine Führungsperson in Ihrem Leben, zum Beispiel an ein Elternteil, eine Lehrerin, einen Trainer, eine Freundin?
- ▶ Welche zentrale Botschaft ging von ihr aus?
- ▶ Kleiden Sie diese Botschaft in einen Satz, ein Motto.
- ▶ Welche Rolle spielen dabei Vertrauen und Wertschätzung?
- ▶ Was hat diese Erfahrung mit Ihrem heutigen Führungsverständnis zu tun?

1.1 Führungstheorien aus historischer Sicht

Im 20. Jahrhundert sind verschiedenste Führungsmodelle entstanden, die eine Betrachtung im Interesse der eigenen Standortbestimmung wert sind. Und, wie ich aufzeigen werde: Alle Modelle haben nach wie vor ihre Berechtigung und werden im Management des Kita-Alltags elementar gebraucht, auch wenn sie auf den ersten Blick unvereinbar erscheinen.

Die Kita als Ergebnislieferantin (1900 bis 1925)

Zwischen 1900 und 1925 hatten auch Pädagoginnen und Pädagogen immense Chancen, Entwicklungen voranzutreiben. Es war die große Zeit für Persönlichkeiten wie Celestine Freinet, Martin Buber oder Maria Montessori, die dem Sozialdarwinismus der Jahrhundertwende reformpädagogische Ansätze gegenüberstellten. Diese mündeten in klare Vorgaben im Hinblick auf eine konsequente Erziehung im „richtigen“ Geiste.

Die Auseinandersetzung mit sich schnell wandelnden gesellschaftlichen Strömungen und Arbeitswelten führte zur gleichen Zeit zur Entstehung erster Führungsmodelle. Allen voran prägte Frederic W. Taylor den sogenannten „Taylorismus“, der sich gegen Laissez-faire und für gezielte Personalführung im Hinblick auf die Lieferung von Ergebnissen und Produkten aussprach.

Die erwartete Rolle war – analog zum Steuermann – die der **Steuerfrau**, die Initiative übernimmt, Ziele setzt oder vereinbart und effektiv delegiert, die aber auch deutlich als **Schafferin** wahrgenommen wird, indem sie hohes Engagement und Einsatz für die Aufgabenerledigung an den Tag legt. Das finale Kriterium ist die Effizienz der Organisation Kindertagesstätte, Entscheidungen von oben sind rational und ökonomisch.

Die Kita-Struktur als Ort der inneren Sicherheit (1900 bis 1925)

Zur gleichen Zeit entwickelten der französische Managementtheoretiker Henry Fayol und der deutsche Soziologe und Sozialökonom Max Weber ein Modell von Führung, das die internen Prozesse und Planungen in den Blick nimmt. Arbeitsteilung, gemeinsame Orientierung an Plänen, geklärte Verantwortlichkeiten und Kontrolle der Arbeitsschritte gewannen an Bedeutung. Alles sollte an seinem Platz sein, vereinheitlichte Regeln und Routinen sollten Orientierung geben, überprüfbar sein und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an die Organisation binden.

Der alles bestimmende Wert in diesem Führungsverständnis ist der effiziente Arbeitsfluss – die Aufgabe der Führungskraft wird in erster Linie als strukturgebend gesehen. Sie soll die **Planerin** sein, die Arbeitsschritte koordiniert, sich um effiziente Strukturen und Abläufe kümmert und deren Einhaltung kontrolliert. Sie soll aber auch die

Rolle der **Informationsmanagerin** wahrnehmen, die Informationen beschafft, sachgerecht bearbeitet, weitergibt und verwaltet.

Die Kita als Ort der Nähe und Beziehung (1925 bis 1950)

Im zweiten Viertel des letzten Jahrhunderts führten der Börsenkrach 1929 und der Zweite Weltkrieg zu einem Umdenken bezüglich dessen, was gute Führung ausmacht. Booms folgten Zusammenbrüche, bis neue Hoffnungen keimten. Das alte Führungsdenken bestand weiterhin, jedoch nicht mehr mit Überzeugung. Das war die richtige Zeit für die Entstehung von Gewerkschaften und besseren Entlohnungssystemen, denn permanente Überstunden und unhinterfragter Gehorsam wurden in keinem Arbeitsfeld mehr hingenommen. Der Wert Erholung begann sich zu etablieren, was ebenso ernst genommen wurde wie der Kampf ums Überleben.

In der Führungsliteratur tauchten Themen wie „Freude am Arbeiten“ auf, die Hawthorne-Studie beschäftigte sich mit der „Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitsleben“ und stellte einen Paradigmenwechsel in Bezug auf den Taylorismus dar. Sozial-psychologische Aspekte der Demokratisierung und Humanisierung der Arbeitswelt gewannen an Bedeutung. Beteiligung, Konfliktlösung und Konsensbildung wurden zu zentralen Führungsaufgaben, mit erhöhtem Einfluss der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an anstehenden Entscheidungen. Beim Nachlassen von Leistung sollte nun mit einem Bündel an Motivationsfaktoren reagiert werden.

Die Führungskraft soll hierzu in der Rolle der **Moderatorin** sicher sein und weniger produkt- als vielmehr prozessorientiert handeln. Ihre Aufgaben werden in der Teambildung, der partizipativen Entscheidungsfindung sowie in Konfliktprävention und -bearbeitung gesehen. Gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll sie **Kümmerin oder Coach** mit hoher Selbstklarheit, Empathie und emotionaler wie kommunikativer Intelligenz sein.

Die Leitung
als Moderatorin
und Kümmerin

Natürlich geriet dieses Denken zunächst in heftigen Konflikt mit den Vorstellungen einer Organisation als Ergebnislieferantin oder Ort der inneren Sicherheit. Stellen Sie sich vor, Sie möchten einerseits demokratisch und humanitär handeln, und auf der anderen Seite gleichzeitig strukturierend und ergebnisorientiert. Sicher kennen Sie diese inneren Zerreißproben. Auch in den 1950er Jahren geriet dieses

Denken oft zu einer Art autoritären Wohlwollens und wartete noch auf seine Ausarbeitung und Handhabbarmachung.

Die Kita als offener Teil des sich wandelnden Bildungssystems (1951 bis 1975)

Der wirtschaftliche Wandel nach dem Ölschock beförderte die Produktökonomie zur Serviceökonomie. Technologische Sprünge – das Fernsehen mit seiner Nachrichtenübertragung oder die Computerentwicklung – prägten nun die Zusammenarbeit. Gesellschaftliche Werte der 1950er Jahre, eher auf Tradition und Konventionen setzend, veränderten sich zugunsten eines toleranteren Blicks auf die Welt. Hervorgerufen unter anderem durch den Vietnamkrieg gab es eine Auflehnung gegen staatliche Formen und Autoritäten („68er“). Persönliche Selbstverwirklichung gewann gegenüber dem Wunsch nach materiellem Wohlstand an Bedeutung, und Zielvereinbarungsgespräche etc. hielten auch in Trägerbereichen von Kinderbetreuung Einzug. Bücher zu Führung und Motivation boomten, und an Hochschulen wurden Experimente zu Gruppendynamiken und Organisationsentwicklung durchgeführt. So entwickelte sich Mitte der 1960er Jahre ein flexibles Führungshandeln, das nicht die Verwaltung von Ist-Zuständen, sondern die vernetzte, flexible Gestaltung in den Fokus rückt. Gemeinsame Visionen und Werte gelten als wichtige, das Gefüge zusammenhaltende Elemente.

Die Leitung
als Innovatorin
und Verhandlerin

Entscheidungen der Führungskraft sind spontan und kreativ gefordert, und gab es früher die Gefahr der Stagnation von Entwicklung, besteht hier durch das Mithalten-Müssen in einer schnelllebigen Zeit das Risiko der Erschöpfung. Die Leitung ist in diesem Führungsmodell nicht mehr die vernünftige Entscheidungsträgerin, die die Abläufe kontrolliert, sondern in der Rolle der **Innovatorin**, die die Wandlungsfähigkeit ihres Teams im Blick hat, mit ihm Trends erfasst und Zukunftsbilder entwickelt. Als **Verhandlerin** muss sie externe Unterstützung und Ressourcen durch Träger, Sponsoren oder institutionelle Netzwerke mobilisieren, dabei Image und Erscheinung im Auge behaltend.