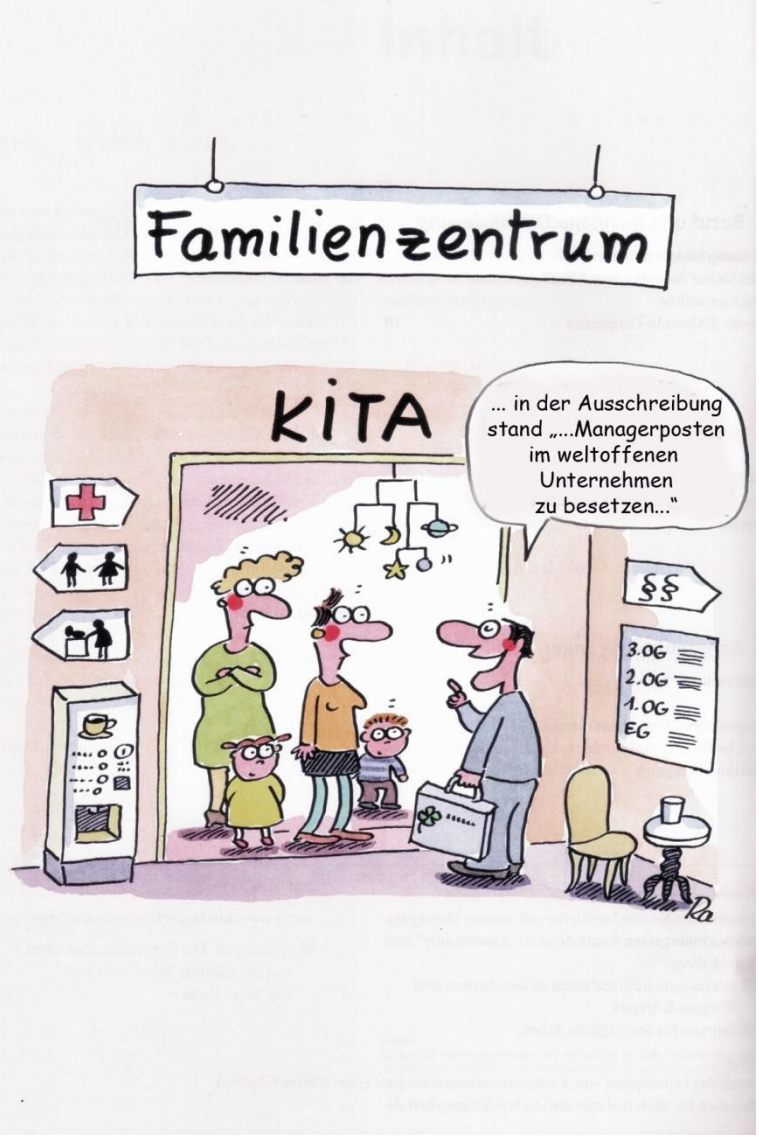
„Führst Du noch,

oder managest Du schon?“



Abschlussarbeit zum ISA-Zertifikatskurs

„Nachhaltiges Management von Familienzentren“

vorgelegt von

Dpl.Soz.Päd. Gregor Heidkamp

Inhaltsverzeichnis:

1. Prolog
2. Begriffsklärung
3. Führung
   3.1. Einleitung
   3.2. Situativer Führungsstil
   3.3. Eigene Erfahrung aus der Praxis
4. Leitung
   4.1. Einleitung
   4.2. Funktionen und Handlungsebenen
   4.3. Management von Familienzentren
   4.4. Teambuilding: Delegation und Motivation
   4.5. Eigene Erfahrung aus der Praxis
5. Epilog

Prolog

Das Thema *„Führst Du noch, oder managest Du schon?“* in Anlehnung an die bekannten IKEA-Werbeslogans zum Thema der Abschlussarbeit zu wählen, kam mir schon recht früh: Das stetig anwachsende Aufgabenfeld in der Entwicklung von einer einfachen Kindertagesstätte bis hin zu einem stadtweit agierendem Familienzentrum mit diversen Kooperationspartnern stellt eine ganz besondere Herausforderung an die Leitung.
Konzentrierte man(n) sich vorher nur auf die pädagogische Interaktion mit Kindern, Team und Eltern in der eigenen Einrichtung, muss heute der Blick weit aus dem Fenster gehen: Plötzlich ist die Einrichtung Anlaufstelle für ein großes Umfeld mit den verschiedensten Ansprüchen und diversen Kooperationspartnern und Netzwerken, plötzlich findet man nicht nur die vertrauten Personen in seinem Haus, sondern findet ein großes Kommen und Gehen verschiedenster Menschen und Berufsgruppen vor. Mir kam stellenweise der Gedanke, nicht mehr *„Herr im eigenen Haus zu sein“*.
Doch wie soll man(n) das große Chaos führen? Muss ich als Leitung alle anleiten und führen? Der Zertifikatskurs „Nachhaltiges Management von Familienzentren“ gab hierzu neue Impulse: Nein, man(n) muss zwischen führen und leiten unterscheiden, man(n) muss die Vernetzung der verschiedenen Kooperationspartner managen und verwalten.

„Führst Du noch, oder managest Du schon?“ soll keine wissenschaftliche Abhandlung sein, sondern ein Impuls und Erfahrungsbericht für und aus der Praxis. Der provokante Titel soll darauf hinweisen, dass man(n) sich an manchen Stellen „entstressen soll“ und das (Berufs-)Leben einfacher machen kann.

Gregor Heidkamp
September 2013

2. Begriffsklärung

Zunächst müssen wir die Begriffe wie Führung, Leitung und auch Management etwas genauer analysieren.

Müller-Scholl und Priepke, deren Auffassungen von Führung vom Teamgedanken durchzogen sind, ordnen der eigentlichen Leitungsfunktion kaum noch ein eigenständiges inhaltliches Profil zu. Sie sehen in Führung neben den Bereichen Zielfindung, Problemlösung, Organisation, Planung und Erfolgskontrolle als Teil des Handelns von Organisation und ordnen es dem (Sozial-)Management zu.[1]. Auch in ihrer Definition wird deutlich, dass sie die Erreichung von Zielen in den Fokus der Führung legen und dass letztendlich immer die Persönlichkeit der Führungskraft entscheidend ist. *„Führung ist notwendige Voraussetzung, um Mitarbeiter einer Organisation zur Zielerreichung anhand eines bestimmten Aufgabenkataloges im Rahmen einer vereinbarten Führungskonzeption zu bringen. Führung erfordert Persönlichkeiten, die neben Wissen und Können – unter Wahrung der Kompetenzen Anderer – ihre Fach- und Führungskompetenz wahrzunehmen verstehen.“*[2]

Im Gegensatz zu Müller-Scholl und Priepke grenzt Saaman den Begriff Führung von dem Begriff Management ab. Managen ist für ihn etwas instrumentell-technisches, hingegen Führen ein zwischenmenschliches Thema. *„Führer sind Menschen, die auf andere einwirken, sie dadurch beeinflussen, einer Koordinatorenrolle einnehmen und Wegweiser sind. Manager sind Sachverwalter, Strategieproduzenten, Budgetprotagonisten und Ergebniskontrolleure.“*[3]
Managen ist demnach auch ohne, Führen hingegen immer nur mit Personen möglich. Nach Saaman bedeutet Führen, für Mitarbeiter erreichbar und ansprechbar zu sein, ihnen zu dienen und mit Erfahrung, Tipps und Ideen dafür sorgen, dass sie sich verbessern. Bei dem Prozess der Führung ist die Persönlichkeit ist die Persönlichkeit eines Führers

[1] Müller-Scholl/Priepke 1991, S.7
[2] Müller-Scholl/Priepke 1991, S.131
[3] Saaman 1990, S. 9

entscheidend, insbesondere auch die Auseinandersetzung mit dem eigenen Inneren.

Schneider ordnet wie Müller-Scholl und Priepke den Begriff Führung dem Managementbegriff zu. Er bezeichnet Leitung, Führung und Steuerung als die Funktion, eine Organisation auf ihren Zweck hin auszurichten. Nach Schneider werden die Begriffe Leitung und Führung meist synonym verwendet, jedoch wird der Leitungsbegriff stärker auf die Lenkung einer Organisation, der Führungsbegriff stärker auf die Beeinflussung von Personen hin angewendet.[4]

Merchel, der Leitung synonym mit Führung verwendet, bezeichnet die Steuerungsfunktion von Organisationen als Leitung. Die Aufgabe der Organisation ist es, Leitung zu installieren. Leitungsaufgaben zu definieren sowie diese den Mitgliedern der Organisation zuzuordnen.[5]

Wunderer hält fest *„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung und Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“*[6] Demnach ist Führung eine mit Absicht geleitete soziale Beeinflussung mit dem Ziel, den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeiter für die Bezugsgruppen des Unternehmens zu sichern oder zu erhöhen.

Das soziale Management unterscheidet zwischen Leitungs- und Führungsaufgaben[7]. Diesem Gedanken möchte sich die nachfolgende Arbeit anschließen.

[4] Schneider 2010, S. 58
[5] Merchel 2004, S. 8.
[6] Wunderer 2006, S. 4
[7] Nach dem Skript von Christa Höher-Pfeifer

3. Führungsaufgaben

Einleitung

Als Leitung einer Kindertageseinrichtung muss man(n) vor allem eine Qualifikation beherrschen können, die auf keinem Schul- oder Ausbildungszeugnis auftaucht: das Führen von Menschen.

„Zur Führungskraft wird man entweder geboren oder eben nicht. Diese Vorstellung ist in der Unternehmenswelt immer noch weit verbreitet. Dabei hat die Führungsforschung längst nachgewiesen: Naturtalente sind extrem selten. Vielmehr ist Führung ein Handwerk, das jeder erlernen kann – sofern er zwei Voraussetzungen mitbringt: Er mag Menschen und er hat den Willen, andere zu führen.“[8]

Alte und neue Führungskonzepte kann mit *„den drei K´s: kommandieren, kontrollieren und korrigieren“* oder auch *„den drei F´s: fordern, fördern und Feedback geben“* auf den Punkt bringen.[9]

Führungsaufgaben beinhalten die zukunftsorientierte Steuerung einer Einrichtung und vor allem die Verantwortung für die Beschäftigten.[10] In der ständigen Begegnung und Interaktion mit vielen Menschen - Kinder, Eltern und dem pädagogische Team muss es eine starke Führungspersönlichkeit geben. *„Führen heißt, Menschen zu bewegen, sie zu begeistern, ihr Herz zu gewinnen.“*[11]

Situativer Führungsstil

Mit einem situativen Führungsstil ist die Art, wie ich mich verhalte, wenn ich versuche, die Leistung anderer zu beeinflussen, gemeint. Sie besteht aus verschiedenen Mischungen von dirgierendem und sekundierendem Verhalten.[12]

Mit dirigierenden Verhalten sind klare Ansagen zur Arbeit und auch deren Kontrolle gemeint. Mit sekundierenden Verhalten ist eher das

[8] aus: MangerSeminare, Heft 176, 2012
[9] aus dem Skript von Christa Höher-Pfeifer, 2013
[10] aus dem Skript von Christa Höher-Pfeifer, 2013
[11] Werner Katzengruber, 2012
[12] Christa Höher-Pfeiffer 2013 / Minutenmanager von K. Blanchart u.a.

Zuhören, Unterstützen, Ermutigen und Fördern an Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen gemeint.
Situativer Führungsstil meint auch, den aktuellen Entwicklungsstand eines jeden Mitarbeiters zu beachten. Die drei Kernfunktionen eines situativen Führungsverhaltens bestehen aus kommunizieren, delegieren sowie die Leistungsfähigkeit und –möglichkeit der Mitarbeiter zu fördern.

Eigene Erfahrung aus der Praxis

Führen setzt einen einfühlsamen Dialog mit den jeweiligen Menschen voraus, eine Wertschätzung für den Anderen auch oder vor allem durch seine Einzigartigkeit. Für eine kompetente Führungskraft sind der ständige Austausch, Wahrnehmung und Beobachtung und vor allem auch Reflexion unabdingbar. Als Leitung muss man(n) Raum für Initiativen, Vorschlägen, Fragen und Antworten geben. Hierfür muss man(n) seine eigene Wahrnehmung schulen und hinterfragen sowie mit der Wahrnehmung anderer vergleichen. Folgen wir eingefahrenen Gewohnheiten und Eigeninteressen oder sind wir offen für neue Impulse und Ideen? Gemeinsame Reflexion, fachlicher Austausch und kollegiale Unterstützung sind unverzichtbare Instrumente.
Als Leitung ist man(n) auch das Leuchtfeuer, dass Licht dass auch noch in der Dunkelheit leuchtet und den Weg weist. Wenn Mitarbeitern an ihre Belastungsgrenze stoßen oder Eltern Ängste und Nöte haben, muss die Leitung Vertrauen, Ruhe und Zuversicht ausstrahlen und vermitteln. Man(n) bleibt der Fels in der Brandung, auch wenn es stürmt.
Leuchtfeuer heißt aber auch, dass man(n) als Leitung Visionen haben muss, die über alles strahlen und immer die Richtung weisen. Diese Begeisterung vorleben und auf das pädagogische Team übertragen ist eine enorm wichtige Voraussetzung für gutes Anleiten und Führen. Egal wie groß die Belastung und Stress auch sein mag, es lohnt sich den Weg weiterzugehen und der Erfolg wird dann auch sichtbar werden! Leitungen die mit ihrem Team und den Eltern mitjammern, sich über die stetig wachsende Mehrbelastung beschweren und sich nach der „guten, alten Zeit“ sehnen, sind keine Leuchtfeuer. Sie können weder Team noch

Eltern mitreißen und haben auch kein Ziel vor Augen. Wie auch, wenn sie ständig zurück über die Schulter nach hinten schauen?

Das Anleiten und Führen des pädagogischen Teams aber auch der Eltern und Familien ist sehr zeitaufwendig und auch kräfteraubend, allerdings auch das, wofür man(n) diesen sozialen Beruf gelernt hat. Man(n) hat sich bewusst dafür entschieden, dass die Hauptaufgabe aus menschlichen Interaktionen besteht. Es war somit auch eine bewusste Entscheidung gegen stupide und interaktionslose Schreibtischtätigkeit.

Oft komme ich abends nach Hause und frage mich *„Was hast du heute eigentlich erreicht, wenn du es noch nicht mal fertig gebracht hast, an einem 8-stündigen Arbeitstag den Elternbrief zu schreiben, wie du es dir eigentlich vorgenommen hattest…“* Nun, die Frage kann ich mir selbst nie richtig beantworten. Aber eigentlich wäre die Antwort einfach: „*Viel*!“ Die Hauptaufgabe besteht aus Zuhören, Wahrnehmen, Anregen, Beraten und Impulse setzen.

Die ersten zwei Stunden eines Arbeitstages nutze ich in der Regel für die Bestandsaufnahme der Befindlichkeiten in der Einrichtung. Ich gehe durch alle 5 Gruppen und komme ins Gespräch mit allen Mitarbeitern, den Kindern und auch den Eltern. Mein „Stimmungsbarometer“ ist das. *„Wie geht’s der Familie? Sind alle gesund? Probleme in der Schule?“* Private Dinge, die aber für die Befindlichkeit am Arbeitsplatz sowie für die „Tagesform“ der Mitarbeiter von enormer Bedeutung sind. Tür- und Angelgespräche mit den Eltern über ebenso familiäre Dinge und die eine oder andere schneller Kickerpartie mit Kindern am Kickertisch im Flur ergänzen den morgendlichen Rundgang. *Gute Stimmung und Optimismus ausstrahlen. Der Elternbrief kann noch warten.*

Elterngespräche *(„Ihr Kind verpasst zu oft seine Therapieeinheiten…“)* oder Mitarbeitergespräche *(„Ich war gestern mit deiner Gesprächsführung gegenüber Frau Müller nicht einverstanden…“)* stehen etwas überraschend an, bedürfen aber direkte Klärung. Hier geht es um zielgerechtes Hinterfragen, evaluieren und reflektieren, Impulse setzen und Ängste nehmen. *Elternbrief Fehlanzeige.*

Nachmittag. Computer anschalten. *Endlich Zeit für den Elternbrief.* Die junge Mitarbeiterin stürzt tränenüberflutet ins Büro. *„Ich muss mit dir reden! Mein Freund hat Schluss gemacht...“* Den Computer fahre ich wieder runter. Einmal in den Arm nehmen, nicht viel sagen. *Den Elternbrief schreibe ich morgen. Denn: Es gibt wichtigere Dinge!*

Führen besteht hauptsächlich aus emotional-menschlicher Interaktion auf der Basis von Einfühlungsvermögen, Vertrauen und Impulse setzen.

4. Leitungsaufgaben

Einleitung

Mit der Einführung von Familienzentren in NRW hat sich das Aufgabenfeld von Leitungen erheblich verändert. Neben dem Führen der eigenen pädagogischen Einrichtung ist ein immenses Aufgabenfeld hinzugekommen: Das Verwalten und Managen der Zusammenarbeit mit diversen Kooperationspartnern. Hierbei handelt sich um eigenständige Verbände, öffentliche Institutionen oder Unternehmen. Diese Kooperationspartner haben bereits eine eigene Hierarchie und Leitung, ein Einmischen von außerhalb ist hier unerwünscht. Vielmehr gilt es nun, die Zusammenarbeit erfolgreich zu organisieren und zu kontrollieren. Hier sind Managerqualitäten gefragt.

Die Leitung pendelt nun also zwischen Führen und sowie Managen und Verwalten.

Funktionen und Handlungsebenen

Management ist funktionaler, rationaler und emotionsloser als Anleitung und Führung.
Die Funktionen des Managements bestehen aus Gestalten, Lenken und Entwickeln und erstrecken sich auf den drei Handlungsebenen normatives, strategisches und operatives Management.[13]

Betrachtet man(n) das aus Sicht eines Familienzentrums versteht man unter normatives Mangement die generellen Ziele und Visionen von Familienzentren, die PädQuis in den 4 Leistungsbereichen *„Beratung und Unterstützung von Kindern und Familien“; „Familienbildung und Erziehungspartnerschaft“; „Kindertagespflege“* und *„Vereinbarkeit von Familie und Beruf“* sowie den 4 Strukturbereichen *„Sozialraumbezug“; „Kooperation und Organisation“; „Kommunikation“* und *„Leistungsentwicklung und Selbstevaluation“* unterteilt.

[13] Entnommen von Ilona Heuchel aus dem Skript: „Mangementaufgaben“ / Quelle: Merchel 2001

Unter strategisches Management versteht man(n) das Ausloten der eigenen Potenziale, Stärken und Schwächen, um das Bestmögliche aus seiner Einrichtung rauszuholen, um die Bedingungen des normativen Managements zu erfüllen.
Unter Operatives Management sind letztendlich die Realisation und die praktische Umsetzung der eigenen gesteckten Ziele gemeint.[14]

Management von Familienzentren
Für die Familienzentren unterteilt sich das Management in zwei Perspektiven: Die Außen- und die Innenorientierung.

Nach außen hin möchte man(n) die normativen Ziele erreichen und als Anlaufstelle für Familien fungieren, in den Dialog mit ihnen kommen und ihre Interessen verwalten. Man(n) möchte Leute von außerhalb erreichen und somit das Wort „Familienzentrum“ mit Inhalt füllen.

Die Innenorientierung der Familienzentren konzentriert sich auf die Bündelung der Mehrbelastung und der Verwaltungsaufgaben, ohne dabei die eigentliche Fachverantwortung für die Kinder und Familien aus dem Auge zu verlieren, das eigene Klientel ist auch Kundschaft des Familienzentrums und man bleibt halt auch immer „Kindertageseinrichtung“.[15]

Teambuilding: Delegation und Motivation
Für ein erfolgreiches Umsetzen der normativen Ziele ist ein „Mitziehen“ des gesamten Teams unabdingbar. Springen wir also wieder zu unserem ersten Kapitel zurück: Die Leitung muss ein Leuchtfeuer sein, die Zertifizierung zum „Familienzentrum NRW“ muss am Ende eines langen Weges leuchten wie der heilige Gral. Dazu müssen die pädagogischen Mitarbeiter die Notwendigkeit erkennen, dass alte Zöpfe abgeschnitten werden müssen, um neue Wege beschreiten zu können. Nur gemeinsam ist man stark, miteinander statt nebeneinander.
Eine solche Zertifizierung darf nicht als Mehrbelastung verstanden werden, sondern als eine neue Herausforderung, die die Qualität der

[14] Entnommen von Ilona Heuchel aus dem Skript: „Managementaufgaben“ /Quelle: Heinz 2000
[15] Quelle: Ilona Heuchel, 2013

Einrichtung sichert und sogar erhöht. Erst wenn das Team die Notwendigkeit erkannt hat, ist es bereit sich auf den Weg zu machen und dafür zu kämpfen.
Dies geschieht natürlich nicht *„ad hoc“*, sondern ist ein immerwährender und phasendurchlaufender Prozess, der sich in einer **„Teamentwicklungsuhr“** darstellen lässt.[16] Zunächst gibt es die Orientierungsphase, in der offen und freundlich die Rahmenbedingungen geklärt werden, aber noch die genügende Sicherheit geboten wird. *„Was ist überhaupt Familienzentrum?“* Dieser Phase schließt sich eine Kampfphase an, in der unterschwellige Konflikte brodeln, sich Cliquen bilden und in der man in einem Gefühl von Ausweglosigkeit nur langsam vorwärtskommt. *„Warum das jetzt auch noch?“; „Das hält uns doch nur von der eigentlichen pädagogischen Arbeit ab!“; „Alles nur unnötige Mehrbelastung, das hat doch nichts mehr mit Kindergarten zu tun!“.* Nachdem die Kämpfe ausgetragen sind, schließt sich die Organisationsphase an, in der die Standpunkte der einzelnen Mitarbeiter abgeglichen und gespiegelt werden, denn es muss ja weiter gehen. Daraus entwickelt sich eine neue Verhaltens- und Umgangsstruktur. *„Wie können wir nun mit dieser Mehrbelastung sinnvoll umgehen?“; „Welche alten Zöpfe können wir abschneiden?“; „Welche Ressourcen hat welcher Mitarbeiter?“, „Wie teilen wir die Arbeit ein?“* Letztendlich mündet dies in die Integrationsphase, in der sich alle Mitarbeiter solidarisch, offen, flexibel, ideenreich und leistungsfähig einbringen. *„Das ist interessanter als ich gedacht habe!“; „Endlich kann ich meine Stärken ausspielen!“; „Meine Arbeit wird viel besser anerkannt und gewertschätzt!“; „Ich habe da noch eine super Idee, wie das umsetzen können!“*

Umsetzen lassen sich die Ziele nur, wenn die Aufgaben gleichmäßig verteilt werden. Hier gilt es nach Ressourcen zu suchen: Wo sind die einzelnen Stärken der Mitarbeiter? Diese können persönliche Schwerpunkte und Talente sein, Interessen oder einfach nur naturgegeben (bspw. fremde Muttersprache oder ähnliches). Alle im Team – die Leitung mit eingeschlossen – sind nicht universal. Motivation ist keine Eigenschaft des Menschen, sondern das Ergebnis eines Prozesse

[16] aus dem Skript „Teamentwicklung“ von Christa Höher-Pfeiffer 2013, S.3

und basiert auf die eigene Antriebsstärke, der Selbstwirksamkeit und der Zeitperspektive.[17] Delegation ist ein wichtiges Instrument, letztendlich erhält so jeder Mitarbeiter eine eigene Aufwertung durch die Stärkung der eigenen Kompetenzen. Motivation durch Delegation!

Eigene Erfahrung aus der Praxis

Ich habe ein sehr gut funktionierendes Team, die sich nicht scheut, bei anstehender Arbeit sehr gut anzupacken. Da wir bereits im März rezertifiziert wurden, liegt die Orientierungsphase zur Erstzertifizierung schon denkbar lange zurück. Doch auch hier, haben wir alle schnell verstanden, dass wir eine **lernende Organisation** sind, und Stillstand Rückschritt bedeutet.

Entsprechend war unsere Kampfphase eigentlich schnell überwunden (vielleicht sogar übersprungen?), denn das Hauptaugenmerk lag auf der Organisationsphase. *Wer kann welche Stärken am besten einbringen, um die PädQuis-Kriterien zu erfüllen?* Wir waren uns einig, dass sich jeder im Team auf Schwerpunkte konzentriert und entsprechend Fortbildungen und Zertifikatskurse belegen musste. „Zertifikationen“ war unser Zauberwort im Kindergartenjahr 2008/2009, und alle Mitarbeiter überschlugen sich im Sammeln solcher.

Spätestens seit der Erstzertifizierung 2009 befinden wir uns ununterbrochen in der Integrationsphase. Die Aufgabenfelder sind für alle Mitarbeiter gesteckt, jeder ist ein „Schwerpunktmitarbeiter“ mit entsprechenden Qualifikationen, die selbst ich als Leitung nicht vorweisen kann. Das wertet den Stellenwert der einzelnen Mitarbeiter ungemein auf. Sie sind stolz, dass sie kompetente Ansprechpartner auf Fragen sind, die die Leitung nicht beantworten kann und entsprechend auf sie verweist. Die Qualifikationen der Mitarbeiter hängen öffentlich aus und machen aus ehemaligen Kindergärtnerinnen hochqualifizierte Beratungs- und Koordinationspersonen im Familienzentrum.

Schwieriger erwies sich im Kindergartenjahr 2008/2009 die Gewinnung geeigneter Kooperationspartner, es war ein großer Konkurrenzkampf zwischen den einzelnen Familienzentren und es kostetet große

[17] aus dem Skript „Teamentwicklung“ von Christa Höher-Pfeiffer 2013, S. 15

Anstrengung, bis entsprechende Kooperationsverträge unterschriftsreich waren.
Inzwischen ist es auch hier ganz entspannt: Die Kooperationspartner profitieren ungemein von der Zusammenarbeit mit uns, weiten ihr Angebot stetig aus und bringen neue potenzielle Kooperationspartner mit. Wofür man(n) früher kämpfen musste, ist nun zum Selbstläufer geworden.
Mich erfüllt es mit großer Zufriedenheit, die ganze Zusammenarbeit im Familienzentrum zu managen. In unserem Familienzentrum agieren neben 14 Erzieherinnen und Erziehern eine weitere Heilpädagogin und ich als Sozialpädagoge. Täglich gehen Ergo- und Sprachtherapeuten, Psychologen, Nativespeakers, Yogalehrer, Kinderkrankenschwestern und Hebammen in unserem Haus ein und aus, das ganze Spektrum von Berufsgruppen rund um Familie. Meine Arbeit hat dies ebenfalls aufgewertet:
Manager eines Familienzentrums ist halt was anderes als Kindergartenleiter. Für mich war es genau das Richtige!

5. Epilog

„Führst Du noch, oder managest du schon?“ ist eine rein hypothetische und provokativ gemeinte Frage, denn eigentlich tuen wir beides: Führen und Managen. Es gilt nur das richtige Gleichgewicht zu finden.

Allerdings hinkt der Ausbildungstand der Mitarbeiter oft hinterher. In der Erzieherausbildung fehlen grundsätzlich die strategisch-politischen Ziele, rechtliches Grundwissen, die Schulung von Mitarbeiterführung, Veränderungsmanagement sowie das effiziente Arbeiten am Computer mit MS Office. Eine rein pädagogische Ausbildung ist hier nicht mehr zeitgemäß. Als studierter Sozialpädagoge bringe ich andere Voraussetzungen mit, die vieles erleichtern. Hier muss ein Umdenken stattfinden.

Alles nur Wortspielerei!

Zu guter Letzt möchte ich noch erwähnen, dass das Thema der Arbeit in Anlehnung des IKEA-Werbespots durchaus variabel austauschbar wäre und auch *„Leitest Du noch, oder führst Du schon?“* hätte heißen können, aber der Grundgedanke war das *„Entstressen“* und *„Loslassen“,* vielleicht den Anspruch zu senken und nicht immer nur Perfektionist zu sein.

Hoffen wir, dass es uns allen gelingt!