

Inge Rychener

Institut Unterstrass an der Pädagogischen Hochschule Zürich

Führung und Leadership im Bilderbuch

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2025.i2.a551>

Bilderbücher leisten allgemein einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung sozial-emotionaler Kompetenzen. Das Literarische Bilderbuch im Besonderen lädt ein, herausfordernde Geschichten zu verstehen und sich mit den Figuren und ihren Erfahrungen auseinanderzusetzen. Damit unterstützen sie unter anderem die Entwicklung der Empathiefähigkeit, die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und die Persönlichkeitsbildung. Bilderbücher können daher auch einen Beitrag zur Entwicklung von Führungsqualitäten leisten. Der folgende Artikel beleuchtet zunächst die Begriffe „Führung“ und „Leadership“. Nach einer kurzen Definition des Begriffs „Literarische Bilderbücher“ werden drei Beispiele vorgestellt, die eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesen Konzepten anregen.

Führung, Leadership, Literarisches Bilderbuch

Führung und Leadership

„Ich führe, also bin ich.“ Dieser Satz könnte weitergeführt werden: „Ich führe, also bin ich mächtig.“ – „Ich führe, also bin ich etwas Besonderes.“ – „Ich führe, also bin ich imposant.“ Nicht wenige der aktuell führenden Politiker*innen würden diese Aussagen vorbehaltlos für sich unterschreiben. Die Sätze könnten aber auch so weitergeführt werden: „Ich führe, also bin ich charismatisch.“ – „Ich führe, also bin ich fürsorglich.“ oder: „Ich führe, also bin ich inspirierend.“ Wer würde wohl diese Sätze unterschreiben?

Führung und Leadership sind zwei zentrale Begriffe, die im Zusammenhang mit dem Begriff „Führungskultur“ genannt werden. Die beiden Begriffe weisen unterschiedliche Facetten und Interpretationen auf, die oben bereits angetönt wurden. Im Folgenden werden die Unterschiede noch genauer beleuchtet und mit Beispielen unterlegt.

In den beiden Begriffen zeigt sich – etwas überspitzt ausgedrückt – die cartesianische Trennung zwischen Körper und Geist, die auf Descartes (vgl. Descartes, 1641) zurückgeht. In seiner Theorie des Dualismus sieht Descartes den Menschen einerseits als *Objekt*, das rational nach mechanischen Gesetzen funktioniert und andererseits als denkendes, fühlendes, erkennendes *Subjekt*. Diese zwei verschiedenen „Substanzen“ – wie Descartes sie nennt –

existieren zwar unabhängig voneinander, interagieren aber eng miteinander: Körper und Geist wirken also aufeinander ein. Wie ist das zu verstehen? Während eines langweiligen Meetings kann es bspw. passieren, dass die Gedanken abschweifen. Der Körper (Objekt) ist anwesend, der Geist (Subjekt) jedoch träumt von den bevorstehenden Ferien – die Vorfreude (Subjekt) zeigt sich in einem Lächeln im Gesicht (Objekt). Auch bei der Marathonläuferin, deren Muskeln (Objekt) nach 35 km nach Ruhe verlangen, deren Wille (Subjekt) aber fest entschlossen ist, die restlichen Kilometer noch zu absolvieren, zeigt sich die Trennung von Körper und Geist wie auch die gleichzeitige Interaktion zwischen den beiden „Substanzen“, da hier der Wille die Muskeln dominiert. Was haben Descartes Begriffe nun mit „Führung und Leadership“ zu tun?

Der Begriff „Führung“ kann im Bild des Dualismus als „rationaler Akt“ verstanden werden. Damit ist die Kompetenz gemeint, eine Gruppe, eine Institution, ein Land zu steuern, Ansprüche und Erwartungen zu koordinieren und in die gewünschte Richtung zu lenken. Es geht dabei zum Beispiel um die betriebswirtschaftliche Organisation einer Institution, um eine Optimierung von Abläufen, die Organisation von Ressourcen und die Kontrolle von Prozessen und Leistung. Führung legitimiert sich oft durch strikte Hierarchien.

Der Begriff „Leadership“ hingegen steht im Bild des Dualismus für „intuitive, emotionale“ Handlungen. Häufig wird der Begriff mit der Fähigkeit zur Inspiration, Motivation und Vision verknüpft. Er impliziert somit das Schaffen eines wertschätzenden und empathischen Umfelds, das die Menschen motiviert, sich gemeinsam für die gemeinsamen Ziele einzusetzen. Leadership wird auch im Zusammenhang mit „Menschenführung“ genannt (Böhmer, 2014). Ein zeitgemässes Verständnis des Begriffs „Führungskultur“ meint eine Kombination von Führung und Leadership. Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, braucht es sowohl bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wie Charisma, die Fähigkeit zur Selbstreflexion oder visionäres Denken (Leadership) wie auch Durchsetzungsvermögen, Aufgabenfokussierung und Ziel- und Leistungsorientierung (Führung) (Dubs, 2005).

Zu den bisherigen Ausführungen können die folgenden Stichworte festgehalten werden:



Führung

- Optimierung
- Steuerung
- Betriebswirtschaftliches Denken
- Leistung



Leadership

- Empathie
- Empowerment
- Vision
- Wertschätzung

Abbildung 1: Stichworte „Führung und Leadership“ | Bildrechte: Microsoft

Eine erfolgreiche Führungskultur meint eine Kombination von Führung und Leadership oder sehr vereinfacht gesagt, „verknüpft Rationalität mit Emotionalität“ (vgl. Hofmann, Hellmüller, & Hostettler, 2020).

Im folgenden Kapitel werden ausgewählte Literarische Bilderbücher zum Thema „Führung und Leadership“ vorgestellt.

Das literarische Bilderbuch und Führungskultur

In Bilderbüchern finden sich nicht nur, wie oft angenommen, einfache Geschichten für kleine Kinder. Natürlich gibt es auch im Genre „Bilderbuch“ zahlreiche dieser trivialen Exemplare. Daneben gibt es aber auch Bilderbücher, die als „Literatur“ gelten. Das Literarische Bilderbuch ermöglicht den Kindern erste Begegnungen mit der reichhaltigen Welt der Literatur. Das Literarische Bilderbuch kann die Lehrperson dabei unterstützen, „Literatur“ ab Zyklus 1 in den Fokus zu setzen. Oft wird das Bilderbuch leider benutzt, um den Sprach- oder Schreibunterricht zu gestalten oder Sachthemen für den NMG-Unterricht abzuleiten. Dieses Potential bietet das Literarische Bilderbuch zwar auch, viel anregender und spannender ist aber die literarische Arbeit damit.

Im Folgenden werden zunächst die Begriffe „Literarisches Bilderbuch“ und „Literatur“ definiert, um dann konkret einige Bücher vorzustellen, die sich mit Führung und Leadership befassen.

2.1 Das literarische Bilderbuch

Die folgenden Betrachtungen zum Literarischen Bilderbuch stammen aus der Ausstellung „Literarische Bilderbücher“, die vom 20.-26. April 2024 am Institut Unterstrass a. d. PH Zürich stattfand und von Anita Schaffner Menn und Inge Rychener kuratiert wurde.

Zunächst die grundlegende Frage: Was ist ein „Literarisches Bilderbuch“ und worin unterscheidet es sich von anderen Bilderbüchern?

Es könnte also sein, dass das Nichtverstehen bei Büchern sogar wichtiger als das Sofortverstehen das Unverständliche wichtiger als das Selbstverständliche ist. (Schikowski, 2018)

Dieses Zitat von Michael Schikowski beschreibt bereits gut, wozu es in der Literatur und damit auch in Literarischen Bilderbüchern vor allem *nicht* geht: Sie dienen *nicht* als Unterstützung in der Erziehung, sie enthalten *keine* „Moral“, sie sind *keine* trivialen Geschichtlein. Stattdessen „wollen sie verstanden werden“, sind aber sperrig und widersetzen sich einem unmittelbaren Zugang. Literarische Bilderbücher brauchen die Auseinandersetzung und sind damit eine oft erste Begegnung mit Literatur.

Die literarische Fiktion lässt die Lesenden staunend, irritiert, fasziniert, fragend zurück. Kaum jemand wird Kafkas „Verwandlung“ gelesen haben, um daraus lediglich zu schliessen, dass es besser ist, kein Käfer zu werden. Was also ermöglicht Literatur?

Die Auseinandersetzung mit Literatur

- regt an, über gesellschaftliche, politische, emotionale Themen nachzudenken, Zusammenhänge zu reflektieren und seinen eigenen Platz in der Gesellschaft zu finden
- unterstützt die Suche nach Antworten, indem sie Fragenkomplexe eröffnet, sie nimmt aber keine Antworten vorweg
- regt an, selbständig Lösungen zu finden, ohne dass sie „richtig“ oder „falsch“ vorgibt.
- ermöglicht es, die Welt aus anderen Perspektiven zu betrachten und somit Empathie und Verständnis für andere zu entwickeln
- zeigt mögliche Handlungsoptionen auf.

Mit Literarischen Bilderbüchern tauchen die Lesenden in bebilderte literarische Welten ein. Die Bilder sind hier unverzichtbar mit dem oben geschilderten Literaturverständnis verschmolzen. Die Bilder sind keine blossen Illustrationen des Textes, sondern bilden einen immanenten Bestandteil des Geschehens. Ohne die Bilder „funktioniert“ die Geschichte im Literarischen Bilderbuch nicht – erst im Zusammenspiel zwischen Bild und Text entsteht Literatur. (Eine Ausnahme bilden die textlosen Bilderbücher, auf die in diesem Rahmen nicht weiter eingegangen werden kann). Aus diesem Grund kann die obige Frage, was Literatur ermöglicht, bezogen auf Literarische Bilderbücher, wie folgt ergänzt werden:

Bebilderte Literatur

- fördert das Erkennen von Symbolik in Bildern
- fordert zum genauen Betrachten auf
- regt zu aktivem Verknüpfen von Bild und Text an.

Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, wie ausgewählte Literarische Bilderbücher zur Auseinandersetzung mit den Begriffen „Führung“ und „Leadership“ anregen.

2.2 Führung und Leadership im Literarischen Bilderbuch

Die beiden komplexen Konzepte „Führung“ und „Leadership“ werden in Literarischen Bilderbüchern zugänglich aufgegriffen, indem sie ausgewählte der oben dargestellten Aspekte als Leitthema auffächern.

Im Folgenden werden einige Bilderbücher, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Thema „Führung und Leadership“ befassen, vorgestellt und analysiert.

2.2.1 Brun-Cosme, Nadine & Tallec, Olivier (2012): *Mir nach!*

Zusammenfassung:

Leon ist der Anführer der Dreiergruppe – groß und imposant. Max und Henri, die beiden Kleineren, folgen ihm vertrauensvoll, wenn auch etwas naiv. Hand in Hand folgen sie Leon in seinem Schatten und erzählen sich Geschichten, ohne seine Entscheidungen zu hinterfragen. Während Leon den Überblick behält, sehen die anderen hinter ihm lediglich seinen Rücken. Doch als Leon einen roten Ballon entdeckt und seine Freunde darauf hinweist, möchten sie diesen auch sehen. Also wechseln sie ihre Positionen und gehen fortan gleichberechtigt nebeneinander.

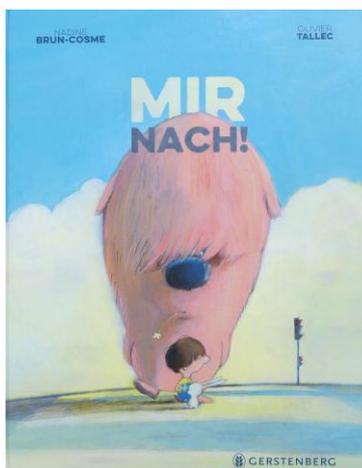


Abbildung 2: Buchcover „Mir nach!“ | Foto: Inge Rychener

Einbettung in das Thema „Führung und Leadership“

Leon wird als tumber, etwas unreflektierter Charakter dargestellt, der nicht realisiert, dass seine Gefährten hinter seinem Rücken nichts von der Umgebung mitkriegen. In der Erzählung weiss offenbar nur Leon, wohin ihr Spaziergang sie führt. Er hat eine klare Richtung, wobei

seine Lenkung oft impulsiv scheint und Entscheidungen ohne Rücksprache mit seinen beiden Freunden fällt. Er hat einzig sein Ziel vor Augen und gibt die Richtung vor. Damit übernimmt er auch die gesamte Verantwortung.

Eine verantwortungsvolle Führungskultur heisst aber nicht, in bester Absicht nach vorne zu preschen, sondern sich bewusst zu sein, dass Entscheide Auswirkungen auf alle Beteiligten haben. Auch wenn wir Leon nicht unterstellen wollen, dass er selbstsüchtig und machthungrig ist, vergisst er zunächst doch, dass es wichtig ist, auf die Sorgen und Wünsche von anderen zu hören. Führung bedeutet nicht nur, die Richtung vorzugeben, sondern auch zuzuhören, Fragen zu stellen und andere ernst zu nehmen.

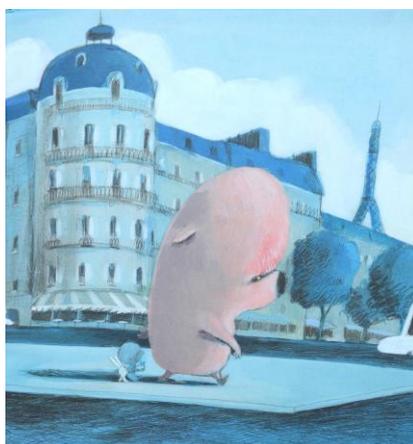


Abbildung 3: „Mir nach!“: Leon führt die Gruppe an. | Foto: Inge Rychener

Max“ Frage „Darf ich mal nach vorne?“ scheint Leon nachdenklich zu machen. Er zögert zwar, ist dann aber einverstanden. In einem ersten Schritt haben Max und Leon nun aber lediglich die Rollen getauscht. Max führt nun und genießt seine neu erlangte Macht. Henri, der Kleinste, der nun ganz hinten geht, langweilt sich, weil Leon ihm keine Geschichten erzählt. Nun möchte er auch mal vorangehen. Zunächst genießt auch er seine Führungsrolle, bis er merkt, dass er überfordert ist. Max, Leon und Henri lernen, dass sie sicher und unbesorgt vorankommen, wenn sie alle drei nebeneinander gehen. Leon hat die Gefahren unter Kontrolle (Steuerung), Max erzählt Geschichten und Henri singt (Empowerment). Dass das Empowerment doppelt vertreten ist dürfte vielleicht Zufall sein?

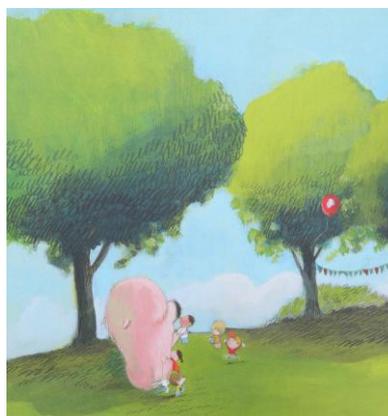


Abbildung 4: „Mir nach!": Führung und Leadership | Foto: Inge Rychener

Im Buch wird aufgezeigt, dass eine gelungene Führung nicht von einer Person, respektive von einem Objekt ausgehen kann, sondern vom Zusammenspiel der gesamten Gruppe abhängt. Echte Führungskultur bedeutet daher auch, die Bedürfnisse von anderen zu berücksichtigen und bei Bedarf den Kurs zu ändern. Eine gute Führungskraft führt nicht nur, sondern versteht es auch, gemeinsam neue Wege zu suchen. Nebenbei wird im Buch auch die Verantwortung der „Geführten“ angesprochen: Demokratie bedeutet nicht blinde Gefolgschaft, sondern das bewusste Übernehmen von Mitverantwortung.

2.2.2 Bydlinski, Georg & Rasmus, Jens (2013): *Der Zapperdockel und der Wock*

Zusammenfassung:

Der große Wock schikaniert und beleidigt gern den kleinen Zapperdockel. Er nutzt seine Überlegenheit aus und testet seine Macht am Schwächeren. Der Zapperdockel leidet unter der ständigen Unterdrückung, ist geplagt von Selbstzweifeln und Unsicherheit. Nach und nach beginnt er buchstäblich zu verblassen, bis er schließlich durchsichtig wird. Dies berührt den Wock und bringt ihn zum Umdenken. Er bemüht sich, den Zapperdockel aufzuheitern. Nach und nach finden sie zueinander. Am Ende sitzen sie gemeinsam auf einem Felsen und sinnieren über das Leben.

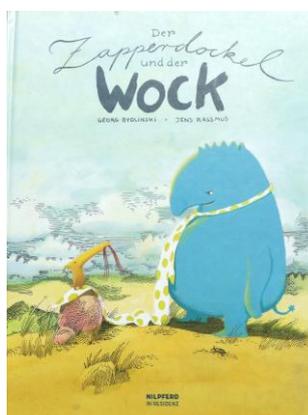


Abbildung 5: Buchcover: „Der Zapperdockel und der Wock“ | Foto: Inge Rychener

Einbettung in das Thema „Führung und Leadership“

Der Zapperdockel ist ein durch und durch mittelmässiges Wesen, das unauffällig, aber zufrieden im Leben steht. Wocks hingegen sind unfreundlich, machtgerig und sie lieben es, andere blosszustellen und zu entwerten.

Führungskräfte müssen mit vielen verschiedenen Persönlichkeiten zusammenarbeiten. Nur wenn sie fähig sind, Diversität konstruktiv zu akzeptieren, können Teams ihre Synergien erfolgreich einsetzen und gemeinsam vorwärtskommen. Aggressive oder entwürdigende Verhaltensweisen, wie sie im Buch zu sehen sind, sind nicht tolerierbar. Führung bedeutet deshalb auch, rational und zielorientiert bestimmte Verhaltensweisen zu zeigen und einzufordern, damit keine destruktiven Kräfte entstehen.

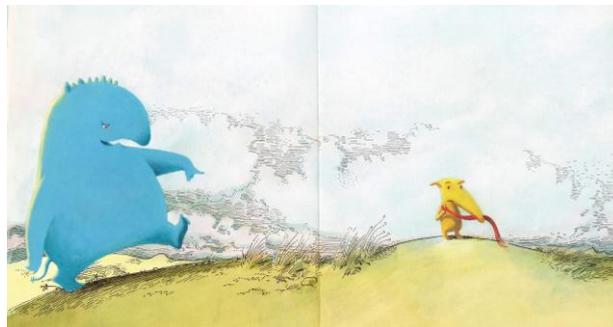


Abbildung 6: Der Zapperdockel und der Wock“: schikanierendes Machtgehabe | Foto: Inge Rychener

Leadership spiegelt sich im empathischen Zuhören und in der Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven wahrzunehmen und sich an verschiedene Herausforderungen anzupassen. Damit die Zusammenarbeit und gemeinsames Vorwärtskommen gelingen, sind sowohl Konfliktfähigkeit wie auch eine transparente Erwartungshaltung wichtig. Der gegenseitige Respekt entsteht aus der gegenseitigen Akzeptanz.

Der Wock empfindet dank dem Gefühlsausbruch des Zapperdockels zum ersten Mal Empathie und erfährt dadurch selbst Wertschätzung. So zeigt er dem Zapperdockel, dass auch in einem Wock ein guter Kern steckt.



Abbildung 7: Der Zapperdockel und der Wock“: gegenseitige Wertschätzung | Foto: Inge Rychener

2.2.3 Maurice Sendak (1963): *Wo die wilden Kerle wohnen*

Zusammenfassung:

Max tobt in seinem Wolfspelz und spielt Monster. Als seine Mutter ihn zurechtweist, kontert er frech – zur Strafe muss er ohne Abendessen ins Bett. In seinem Zimmer erschafft er eine Traumwelt, in der er der Mächtigste ist: der König der wilden Kerle. Doch er erkennt, dass Könige oft einsam sind. Sehnsucht nach Zuhause überkommt ihn – dorthin, wo er geliebt wird und das Essen noch warm ist.

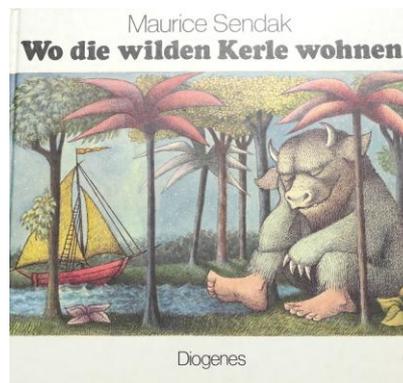


Abbildung 7: Buchcover: *Wo die wilden Kerle wohnen* | Foto: Inge Rychener

Einbettung in das Thema „Führung und Leadership“:

Die wilden Kerle akzeptieren Max als ihren König, weil er selbstbewusst auftritt und seine Ideen Spass und Abenteuer versprechen. Auch weil er neue Perspektiven in ihr Leben bringt schauen sie zu ihm auf. Solche Inspirationen motivieren ein Team zu Höchstleistungen, indem sie Begeisterung und Kreativität wecken. Erfolgreiches Führen verlangt aber zusätzlich, Ideen in eine zielorientierte Richtung zu lenken und gemeinsam die Zukunft zu gestalten. Das sind die Aufgaben einer erfolgreichen Führungskraft.

Max wird als Anführer anerkannt, muss aber erkennen, dass reine Machtdemonstrationen nicht ausreichen, um ein Team längerfristig zu führen. Macht macht auch einsam. Nachhaltige Führung braucht gegenseitiges Vertrauen und eine gleichberechtigte Wertschätzung. Das Rebellische und Eigensinnige, mit dem Max zu Beginn auftritt, wechselt zu Empathie und dem Bedürfnis nach Fürsorge.

Max verlässt die wilden Kerle freiwillig, weil er erkennt, dass er unglücklich und einsam ist in seiner Rolle als Führer. Er übernimmt die Verantwortung für sein Verhalten und zieht sich zurück. Leadership bedeutet auch, sich selber zu reflektieren und zum Wohle aller zu handeln. Auch wenn diese Reflexion zu schmerzhaften Entscheidungen führen kann, übernimmt der Leader die Verantwortung dafür.

2.3 Sollen Kinder „Führung und Leadership“ lernen?

Sorgfältig ausgewählte Literarische Bilderbücher können die Lehrperson unterstützen, mit Kindern über „Führung“ zu sprechen. Indem sie sie mit herausfordernden Fragen zum Verhal-

ten der einzelnen Figuren konfrontiert, regt sie das kritische Denken an. Im Austausch regt die Lehrperson Vergleiche der Erfahrungen aus der eigenen Lebenswelt mit denjenigen der Figuren im Buch an. Damit ermöglicht sie den Perspektivenwechsel und unterstützt die Entwicklung eines starken Selbstbewusstseins gekoppelt mit sozialen Kompetenzen und der Fähigkeit, lösungsorientiert und verknüpfend zu denken.

2.4 Fazit

Führung und Leadership sind zwei wesentliche Begriffe, die gemeinsam eine erfolgreiche Führungskultur ausmachen. Das heutige Führungsverständnis verbindet beide Aspekte miteinander, damit Teams effizient und wertschätzend inspiriert und geführt werden können.

Thematisch passende Literarische Bilderbücher bieten die Möglichkeit, bereits junge Kinder mit diesen Konzepten vertraut zu machen. Durch die Auseinandersetzung mit Figuren, die unterschiedliche Formen von Führung verkörpern, lernen die Kinder soziale Kompetenzen, Perspektivenwechsel und kritisches Denken kennen. Im Schulalltag können die Kinder zusätzlich dazu ermuntert werden, Verantwortung zu übernehmen und Teamfähigkeit zu entwickeln. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit Führung und Leadership kann allenfalls die Entwicklung zukünftiger verantwortungsvoller und reflektierter Führungspersönlichkeiten unterstützen.

Literaturverzeichnis

Böhmer, M. (2014). *Die Form(en) von Führung, Leadership und Management*. Carl-Auer.

Descartes, R. (2020). *Meditationen über die Erste Philosophie*. Reclam.

Dubs, R. (2005). *Die Führung einer Schule. Leadership und Management*. Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes.

Hofmann, H., Hellmüller, P. & Hostettler, U. (Hrsg.) (2020). *Eine Schule leiten. Grundlagen und Praxis*. hep.

Rychener, I. & Schaffner Menn A. (2024). Plakate der *Ausstellung „Literarische Bilderbücher“*, Zürich: Institut Unterstrass a. d. PH Zürich.

Schikowski M. (o.A.). *Kulturgut Buch – Bücher sind Vorratsspeicher*.

<https://www.deutschlandfunkkultur.de/kulturgut-buch-buecher-sind-vorratsspeicher-100.html>

[1.4.2025]

Bilderbücher:

Brun-Cosme, N. & Tallec, O. (2016). *Mir nach!* Gerstenberg.

Bydlinski, G. & Rasmus, J. (2013). *Der Zapperdockel und der Wock*. G&G Verlag.

Sendak, M. (1967). *Wo die wilden Kerle wohnen* (Claudia Schmölders, Übers.). Diogenes.

Die Autorin bedankt sich herzlich bei den Verlagen Gestenberg, Residenz und diogenes für die freundliche Genehmigung zur Nutzung der Bilderbücher und Bilder.

Autorin

Inge Rychener, Dr.

Seit 2005 Dozentin am Institut Unterstrass a. d. PH Zürich im Fachbereich Deutsch für die Eingangsstufe, seit 2015 zusätzlich Leiterin der Abteilung Weiterbildung und Dienstleistungen. Leitung diverser Weiterbildungen zum Thema „Das Bilderbuch im Unterricht“ und „DaZ“. Mitglied des Netzwerks Bilderbuchforschung. Publikationen zum Thema „Bilderbuch“, „Erzählen“, „Vorlesen“ und DaZ.

Kontakt: inge.rychener@unterstrass.edu