

die sie in ein soziales Gefüge einbinden (Zugehörigkeit, Vertrauen, Unterstützung); Strategien zur Erfüllung der Bedürfnisse sind unterschiedlich (Handlung eines Menschen kann abgelehnt werden, nicht das dahinterstehende Bedürfnis)

- Wahrscheinlichkeit wird erhöht, dass Gegenüber zur Erfüllung des Bedürfnisses beiträgt (bereits entlastend), eine Verbindung entsteht,
- Bitten: Bitten sorgen dafür, dem, was man braucht, Ausdruck zu verleihen, beziehen sich auf eine konkrete Handlung (bei sich selbst oder dem Gegenüber), sind positiv, konkret und nicht als Forderung formuliert – es entsteht eine Verbindung mit dem Gegenüber oder sich selbst, zur Bedürfnisbefriedigung kann aus freiem Willen beigetragen werden (Bendler & Heise, 2018; Rosenberg, 2016).
- Eine weitere Aktivität der Strategie *Transparenz schaffen* ist, angelehnt an die Themenzentrierte Interaktion, die Bedeutung bzw. Folge des Beobachteten mitzuteilen und damit klarzumachen, warum diese Beobachtung für einen selbst und ggf. das Umfeld wichtig ist (Bendler & Heise, 2018, S. 27). Es gehört auch dazu, die eigenen Erwartungen, Schlussfolgerungen und Absichten nachvollziehbar zu machen, indem man z. B. mitbenennt, warum eine Frage gestellt wird (Löhmer & Standhardt, 2020).
- Mit dem Einsatz der Strategie *Transparenz schaffen* geht die Haltung von Offenheit und Authentizität einher, die Bereitschaft, eigene Gefühle und Bedürfnisse zu reflektieren und diese verständlich zu übermitteln. Das setzt eine vertrauensvolle Umgebung voraus. Ziel ist es, in Beziehung zu treten (Strehmel, 2020).

### M3 B7: Achtsam und authentisch sein: Strategie *Achtsam sein*

- Die Strategie *Achtsam sein* berücksichtigt auch nonverbale und paraverbale Signale, die das verbal Gesagte je nach Übereinstimmung als glaubwürdig oder nicht wirken lassen. Aufkommende Gedanken und Gefühle sind im Moment des Zuhörens zurückzustellen und bewusst zu reflektieren (Löhmer & Standhardt, 2020; Schödlbauer, 2017; Schumann & Böttcher, 2017).
- Ein weiteres Merkmal der Strategie *Achtsam sein* ist die selektive Authentizität (TZI, GfK). Authentisch meint in kommunikativen Zusammenhängen die Passung von verbalem und non-/paraverbalem Verhalten sowie die Passung von Gedanken/Gefühlen und dem Verhalten. Das macht Begegnung echt und schafft Vertrauen (Bendler & Heise, 2018; Löhmer & Standhardt, 2020). Selektive Authentizität bedeutet, dass nicht alles gesagt/gezeigt werden muss, aber das, was man auswählt, von sich zu geben, ist echt. Eine Leitung wählt beispielsweise die Inhalte sorgfältig

und sozialverträglich aus und bereitet diese adressatengerecht auf, ohne dabei wesentliche Informationen zurückzuhalten (Löhmer & Standhardt, 2020; Strehmel, 2020). Die selektive Authentizität hilft auch, nicht zu überfordern.

- Ebenfalls Teil der Strategie *Achtsam sein* ist die Reflexion der Wirkung nonverbaler, paraverbaler und äußerer Signale im Gespräch. So gilt als gesprächs- und vertrauensförderlich, sich dem Gegenüber leicht nach vorne gebeugt zuzuwenden, Blickkontakt zu halten, ohne zu starren, eine entspannte und freundliche Mimik und sparsame Gestik anzuwenden, sich in seiner authentischen Stimmlage zu bewegen, auf eine abwechslungsreiche Sprechmelodie und -geschwindigkeit zu achten und räumliche Faktoren an (organisations)kulturelle Distanzzonen anzupassen (Allhoff & Allhoff, 2016; Stickel-Wolf & Wolf, 2013; Strehmel, 2020).

## Modul 3 Kommunizieren

### Überblick über die Kompetenzziele der Bausteine

Bausteintitel	Kompetenzziele: <i>Die Teilnehmenden</i>
1. Kick-off: Kugellager-Reflexion (15')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• können von ihren Erfahrungen bei der Bearbeitung der Praxisaufgaben berichten und (weniger) Gelungenes identifizieren.</li> </ul>
2. Ich bin ganz Ohr (30')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Teilaspekte des aktiven Zuhörens (Strategie <i>Aktiv zuhören</i>) und seine Wirkung.</li> <li>• kennen Einsatzmöglichkeiten und Gelingensbedingungen des aktiven Zuhörens im Leitungsalltag und können es anwenden.</li> </ul>
3. Erst die Klärung, dann die Lösung (90')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Voraussetzungen, Chancen und Wirkung der Strategie <i>Kontext klären</i>.</li> <li>• können die Strategie <i>Kontext klären</i> anwenden.</li> </ul>
4. Unter der Lupe (45')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Einsatzmöglichkeiten, Chancen und Herausforderungen der Strategie <i>Denken/Fühlen/Bedürfnisse des Gegenübers erkunden</i>.</li> <li>• können die Strategie <i>Denken/Fühlen/Bedürfnisse des Gegenübers erkunden</i> anwenden.</li> </ul>
5. Welche Ideen hast du? (70')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Chancen, Wirkung und Herausforderungen der Strategie <i>Zum Weiterdenken anregen</i>.</li> <li>• können die Strategie <i>Zum Weiterdenken anregen</i> anwenden.</li> </ul>
6. Transparenz schaffen (50')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Einsatzmöglichkeiten, Chancen und Herausforderungen der Strategie <i>Transparenz schaffen</i>.</li> <li>• können die Strategie <i>Transparenz schaffen</i> für eigene Praxisbeispiele anwenden.</li> </ul>
7. Achtsam und authentisch sein (60')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Anforderungen an authentische Kommunikation im Rahmen der Strategie <i>Achtsam sein</i> und können ihre diesbezüglichen eigenen Stärken und Schwächen reflektieren.</li> <li>• können unter Berücksichtigung der Strategie <i>Achtsam sein</i> eine konstruktive Rückmeldung geben.</li> </ul>
8. Der Wettkampf beginnt (20')	<ul style="list-style-type: none"> <li>• können die verschiedenen Kommunikationsstrategien erkennen und benennen.</li> </ul>

**Sammlung: Leitungsaufgaben**



- **Aufgabe:** Notieren Sie alle Leitungsaufgaben, die Ihnen in den Sinn kommen:

**M1 B2: Vielfalt der Führungsaufgaben** **Arbeitsblatt 2**

**Das Aufgabenprofil der Kita-Leitung** 

**Aufgabe:** Ordnen Sie die gesammelten Aufgaben den sieben Dimensionen der Führung zu.

Dimension	Inhalte
Aufgaben (pädagogische Leitung, Betriebsleitung)	z. B. Konzeption/Konzeptionsentwicklung, Sicherstellung der Einhaltung aller rechtlichen, strukturellen Vorgaben, Öffentlichkeitsarbeit
Selbstmanagement	z. B. Selbstsorge, fachliche Positionierung
Mitarbeitende führen	z. B. Personalgewinnung und -auswahl
Zusammenarbeit gestalten	z. B. Vernetzung im Sozialraum
die Organisation entwickeln	z. B. Sorge für ein gutes Organisationsklima
Einschätzung von Rahmenbedingungen und Trends	z. B. Beobachtung von Rahmenbedingungen und Trends
Entwicklung eines strategischen Rahmens für die Leitungstätigkeit	z. B. Entwicklung von Visionen für die Einrichtung

 In Anlehnung an: Strehmel, P. & Ulber, D. (2017a). Kernaufgaben der Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.), *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (S. 15–37). Stuttgart: Kohlhammer, S. 29–30.

### Unsere Aufgaben gut im Blick

- **Aufgabe:** Tauschen Sie sich im Tandem entlang der Reflexionsfragen aus. Machen Sie sich Notizen. Formulieren Sie dazu offene Fragen, Ziele und Wünsche.

Welche Aufgaben haben wir bisher mehr/weniger im Blick? Warum?

Welchen Aufgaben/welchem Aufgabenbereich möchten wir uns in Zukunft noch stärker widmen? Warum?

Zu welchen Aufgaben(-bereichen) müssen wir noch in Klärung gehen – und mit wem? Warum?

Wo haben wir noch Unterstützungsbedarf? Warum?

**M1 B2: Vielfalt der Führungsaufgaben**

**Textausschnitt**

**Das Aufgabenprofil der Kita-Leitung**

Die sieben Dimensionen der Kita-Leitung	Inhalte
Aufgabe	Pädagogische Leitung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeption und Konzeptionsentwicklung</li> <li>• Gestaltung, Steuerung und Koordination der pädagogischen Aufgaben</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> </ul> Betriebsleitung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung der Einhaltung aller rechtlichen und strukturellen Vorgaben</li> <li>• Beschaffung, Bewirtschaftung und Verwaltung der Ressourcen (Finanzmanagement, personelle und räumliche Ausstattung)</li> <li>• Gestaltung der formalen Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation, interne und externe Kommunikation)</li> </ul> Öffentlichkeitsarbeit
Selbstmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fachliche Positionierung</li> <li>• Selbstreflexion</li> <li>• Arbeitsorganisation und Zeitmanagement</li> <li>• Stress- und Krisenmanagement</li> <li>• Selbstsorge</li> </ul>
Mitarbeitende führen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalgewinnung und Personalauswahl</li> <li>• Personaleinsatz</li> <li>• Personalführung und Personalpflege</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Personalcontrolling</li> </ul>
Zusammenarbeit gestalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit im Team</li> <li>• Zusammenarbeit mit den Eltern</li> <li>• Zusammenarbeit mit dem Träger</li> <li>• Vernetzung im Sozialraum</li> <li>• Kooperation im System der Kindertagesbetreuung und darüber hinaus</li> </ul>
die Organisation entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung der Organisationskultur</li> <li>• Sorge für ein gutes Klima</li> <li>• Steuerung der Organisation</li> <li>• Weiterentwicklung der Organisation (OE)</li> </ul>
Einschätzung von Rahmenbedingungen und Trends	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beobachtung von Rahmenbedingungen und Trends</li> <li>• Reflexion und Schlussfolgerungen für die eigene Einrichtung</li> </ul>
Entwicklung eines strategischen Rahmens für die Leitungstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Visionen für die Einrichtung</li> <li>• strategische Planung und Umsetzung der Ideen und Visionen</li> </ul>

Abbildung: Aufgabenprofil der Kita-Leitung (aus Strehmel & Ulber, 2017, S. 29–30)

 Strehmel, P. & Ulber, D. (2017a). Kernaufgaben der Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.), *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (S. 15–37). Stuttgart: Kohlhammer, S. 29–30.