

# Inhalt

Vorwort und Einführung zur Verwendung dieses Buches	11
<b>Teil I</b>	
<b>Führung und Management</b>	13
<b>1. Irrlehrn und Missverständnisse</b>	14
Der Zweck von Führung und Management	14
Was Führung und Management leisten soll	15
Die überhöhten Ansprüche an Führung und Management	18
<b>2. Das pädagogische Führungskonzept</b>	19
Die Begründung	19
Führungsfiguren sind wir alle	20
Frauen und Männer in Führungspositionen	20
Führerinnen und Geführte sitzen in einem Boot	22
Die Situation bestimmt den Führungsstil	27
<b>3. Pädagogische Führung als Beruf</b>	29
Der Weg der Professionalisierung	29
Führen heißt Management realisieren	31
Die neue Leiterin	32
Ich liebe meinen Beruf	32
<b>Teil II</b>	
<b>Die Aufgaben des pädagogischen Managements</b>	34
<b>1. Visionen und Ziele</b>	35
Aus Visionen und Leitbild Ziele ableiten	37
Ziele formulieren – das „Prinzip der Wohlgeformtheit“	38
Wer soll die Ziele formulieren?	39
Welche Ziele in pädagogischen Organisationen?	40
<b>2. Planen und entscheiden</b>	40
Veränderungen und Neues planen	41
Kurzfristige – mittelfristige – langfristige Planungen	41
Entscheiden als Konfliktarbeit	42
Kompromisse sind nur Notlösungen	43
Entscheiden als Prozess	43
Warum Mitwirkung beim Entscheiden so wichtig ist	45

<b>3. Realisieren und kontrollieren</b>	<b>45</b>
Strategisches Denken als Leitlinie für ergebnisorientiertes Handeln	46
Sich selbst motivieren – das Startprogramm um in Aktion zu treten	47
Beispiel für eine Kreativitätsstrategie	48
Beispiel Lernstrategien	49
Kontrollieren – nicht nur die Ergebnisse, sondern auch den Prozess	50
Kontrolle und Vertrauen	51
Beschreiben, messen, beurteilen	52
<b>4. Mitarbeiterinnen fördern</b>	<b>53</b>
Wie kann die Leiterin ihre Mitarbeiterinnen fördern?	53
Die Aufnahme und Einführung neuer Mitarbeiterinnen	54
Ständige Weiterbildung im Betrieb	55
Schwächen bekämpfen oder Stärken ausbauen?	56
Motivation durch Karriere oder was sonst?	57
<b>Teil III</b>	
<b>Werkzeuge wirksamer Führung – ein Aus- und Weiterbildungsprogramm</b>	<b>58</b>
<b>Modul 1: Kommunikation und Kooperation</b>	<b>61</b>
1. Zuhören – nachfragen – verstehen	62
2. Reden und informieren	64
3. Verhandeln und überzeugen	65
4. Metaphern – Erfahrungen elegant verpacken und weitergeben	68
5. Diskussionen leiten	73
6. Moderieren und präsentieren	76
7. Das Beratungsgespräch	81
8. Das Kritikgespräch	86
9. Das strukturierte Mitarbeitergespräch	90
10. Dienstliche und nichtdienstliche Besprechungen und Konferenzen	97
<b>Modul 2: Führen und geführt werden</b>	<b>106</b>
1. Die Klärung der Rolle als Leiterin	107
2. Das „Mission Statement“ – Grundlagen für ein persönliches Erfolgskonzept	109
3. Menschen – Sachen – Situationen	112
4. „Transformational Leadership“ in der Praxis	115
5. Delegation von Aufgaben und Verantwortung	116
6. Indikatoren wirksamer Führung	118
<b>Modul 3: Konfliktberatung als Führungsaufgabe</b>	<b>133</b>
1. Das Basis-Instrumentarium zur Konfliktberatung	133
2. Die Dynamik von Konflikten	135

3. Das Phasenmodell der Eskalation	136
4. Konflikte diagnostizieren	141
5. Konflikte professionell bearbeiten	143
Fallbeispiele	158
<b>Modul 4: Systemisches Qualitätsmanagement</b>	165
1. Bereitschaft zum Qualitätsmanagement:	
Visionen, Leitbild, Profil	167
2. Schnittstellenanalyse	170
3. Die Planung konkreter Qualitätsziele	174
4. Prozesse als Mittel zur Erreichung von Ergebnissen	177
5. Qualitätsprogramm – Qualitätskonzept –	
Qualitätshandbuch	181
6. Projektmanagement als Umsetzungsstrategie	182
7. Innovationen erfolgreich managen –	
eine Zusammenfassung	187
<b>Modul 5: Der rechte Umgang mit Zeit – Zeitmanagement</b>	190
1. Arbeitsplatz – Zeitanalyse	190
2. Die Zeit im Managementkreis	192
3. Zeitmanagement ist Selbstmanagement	196
4. Zeit haben lernen	198
<b>Modul 6: Emotionale Intelligenz und Gesundheit</b>	199
1. Emotionen im Spiegel von Philosophie, Psychologie und Neurowissenschaften	199
2. Was sind Gefühle? –	
Ein Appell zur Selbstverantwortung	202
3. Die Logik der Gefühle ist eine „Psycho-Logik“	203
4. Der Ausdruck der Gefühle	204
5. Mit Gefühlen bewusst umgehen lernen	207
6. Das Strukturmodell der Gefühle	210
7. Gefühle hervorbringen und umformen	212
8. Gefühle ermöglichen einen Zugang zum Selbst	216
<b>Teil IV</b>	
<b>Öffentlichkeitsarbeit (Elisabeth Kronsteiner)</b>	222
1. Was ist Öffentlichkeitsarbeit?	222
2. Wegweiser in die Landschaft der Public Relations	225
3. Wie entwickelt man ein PR-Konzept?	226
4. Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit	232
5. Budget und Zeitplan	235
6. PR ist eine Management-Funktion	236

<b>Teil V</b>	
Rechtliche Rahmenbedingungen für wirksame pädagogische Führung und Management – dargestellt am Beispiel der Rechtslage in Oberösterreich (Ingeborg Putschögl)	238
1. Historische Entwicklung	238
2. Verfassungsrechtliche Grundlagen	240
3. Oö. Kindergarten- und Hortrecht	242
4. Kindergärten und Horte als Erziehungseinrichtungen	243
5. Abgrenzung zu konkurrierenden Angeboten der Tagesbetreuung und der schulischen Betreuung	245
6. EU-Vergleich	246
7. Öffentliche und private Kindergärten und Horte – Erhalter	248
8. Errichtungsvoraussetzungen – Errichtungsverfahren	250
9. Erhaltung und Betrieb	250
10. Ausbildung	255
11. Personal	257
12. Verantwortung der Eltern	266
13. Aufsicht des Landes über die Kindergärten und Horte	268
14. Finanzielle Aspekte	271
<b>Teil VI</b>	
Spezielle Themen	275
1. Gruppen und Gruppen leiten (Veronika Domberger)	275
2. Integration und Führung (Daniela Angermeier)	282
3. Besondere Aspekte der Hortleitung (Ursula Mairhofer)	287
4. Wirtschaftlich-organisatorische Aspekte von Management (Renate Krenn)	291
5. EDV und neue Medien als Hilfsmittel zur professionellen Führung (Renate Krenn)	299
6. Private Erhalter am Beispiel der Caritas der Diözese Linz (Renate Krenn / Ulrike Stadbauer)	303
Weitere Literatur zur Vertiefung	311
Danksagung	313
Anhang	314