

Inhaltsverzeichnis

Vorwort (<i>Bundesminister Univ. Prof. Dr. Heinz Faßmann (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung)</i>)	11
Vorwort zur 2. aktualisierten und überarbeiteten Auflage	13
Perspektiven auf die Kindergartenleitung in Österreich (<i>Bernhard Koch</i>)	15
1 Einführung	19
1.1 Elementarpädagogik in Österreich (<i>Bernhard Koch, Wilfried Smidt, Lars Eichen, Nina Hover-Reisner, Andreas Paschon</i>)	21
1 Kinder zwischen Familie, Tageseltern, Krippe und Kindergarten	22
2 Eckdaten zu elementaren Bildungs- und Betreuungseinrichtungen	25
3 Herausforderungen	28
1.2 Was Führungskräfte über Menschen und ihre Vergesellschaftung wissen sollten (<i>Wolfgang Gratz</i>)	43
1 Der Mensch ist kein rationales, sondern ein rationalisierendes Wesen ...	44
2 Wie erträgt man Übertragungen?	46
3 Der Gang zum Chef als Weg zurück	47
4 Das Unbewusste: Wer zuerst kommt, mahlt zuerst	48
5 Das Gehirn wird das, wozu man es benützt	49
6 Das Verständnis der Welt ist nicht selbstverständlich	50
7 Druck kann Rück-Schritte erzeugen	51
8 Wenn die Balance verloren geht: Stress	51
9 Leistungen und Beziehungen – eine notwendige Partnerschaft	53
10 Der Mensch verhält sich nach den Verhältnissen	53
11 Narzissmus und Paranoia: Die Dosis macht das Gift	54
12 Eine schlecht definierte Aufgabe bewirkt schlechte Arbeit	56
13 Widerstand als Wegweiser	58
14 Führung als Organisation von Selbstorganisation	58
15 Zwei Bilder von Führung	60
16 Zum Abschluss	60
1.3 »Eine gemeinsame Sprache finden«: Transdisziplinäre Elementarpädagogik (<i>Manfred Pretis</i>)	63
1 Vorbemerkung	63
2 Praxisbeispiel: Diversität als Normalität	64
3 Der »Team-around-the-child« Ansatz	64
4 Das Schlagwort der Inklusion als Chance oder Damoklesschwert der Teamarbeit	71
1.4 Leadership in internationaler Perspektive (<i>Bernhard Koch</i>)	77
1.5 Aufgaben von Kindergartenleitungen – was steht in Landesgesetzen und Leitfäden? (<i>Bernhard Koch</i>)	89
1 Ländergesetze	90
2 Leitfäden bzw. Richtlinien von Fachabteilungen	94

2	Wirtschaftliche Grundlagen und rechtliche Aspekte	103
2.1	Der Kindergarten als öffentliche Institution (<i>Helfried Bauer & Karoline Mitterer</i>).....	105
1	Vereinbarungen zwischen Bund und Ländern zum Ausbau der Kinderbetreuung und Weiterentwicklung der Elementarpädagogik.....	108
2	Überblick zu landesgesetzlichen Regelungen	113
3	Empirische Daten zu Qualität und Quantität in der institutionellen Kinderbetreuung.....	120
4	Zur Finanzierung der Kinderbetreuung.....	129
5	Abschließende Betrachtungen	136
2.2	Der Kindergarten als Unternehmung (<i>Josef Baumüller/Nikolai Haring/ Harry A. Kühschweiger</i>).....	141
1	Wie viel Betriebswirtschaft braucht die erfolgreiche Führung eines Kindergartens – und wozu?	143
2	Zielsetzungen und Führungsentscheidungen im Kindergarten	145
3	Das Führungsumfeld eines Kindergartens	148
4	Wichtige Aufgabengebiete der Führung von Kindergärten	153
5	Die Ebenen der Führung von Kindergärten	162
6	Grenzen der betriebswirtschaftlichen Führung von Kindergärten	166
2.3	Controlling und Rechnungswesen im Kindergarten (<i>Josef Baumüller/Nikolai Haring</i>).....	173
1	Controlling im Kontext von Kindergärten	174
2	Rechnungswesen im Kontext von Kindergärten	186
3	Schluss	195
2.4	Förderauftrag und Aufsichtspflicht (<i>Bernhard Koch</i>).....	201
1	Aus der Praxis	201
2	Förderauftrag	202
3	Was bedeutet Aufsichtspflicht?	203
4	Pädagogik als die Kunst, mit Risiken umzugehen.....	205
5	Aspekte der Aufsichtspflicht.....	206
6	Einige spezielle Fragen und Antworten	211
7	Aufsichtspflichtverletzung	211
8	Schlussbemerkungen.....	212
2.5	Kindeswohlgefährdung erkennen und Misshandlungen verhindern (<i>Maria Orthofer (aktualisiert von Martina Staffe-Hanacek)</i>).....	215
1	Was ist das »Kindeswohl«?.....	215
2	Was ist Misshandlung?	216
3	Wie viele Kinder sind von Gewalt betroffen?	217
4	Gewaltfreie pädagogische Einrichtungen.....	218
5	Vorgehen von Pädagoginnen und Pädagogen bei Verdacht	219
6	Mitteilungen bei Verdacht der Kindeswohlgefährdung.....	222
7	Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe.....	223
8	Fazit.....	224

3	Personalmanagement	225
3.1	Nachhaltige Personalgewinnung (<i>Bernhard Koch & Lucia Eder</i>).....	227
1	Rahmenbedingungen.....	229
2	Die Zielgruppen.....	232
3	Der Auswahl-, Einstellungs- und Einarbeitungsprozess.....	234
4	Wie Träger den Arbeitsplatz attraktiver gestalten können.....	239
5	Abschluss und Ausblick.....	241
3.2	Zusammenarbeit im Team (<i>Heidi Gekle-Schneeberger</i>).....	245
1	Das Geheimnis des aufmerksamen Zuhörens.....	246
2	Die Kunst der Empathie.....	247
3	Wertschätzend miteinander reden.....	249
4	Das »Wir-Gefühl« stärken.....	255
3.3	Teamentwicklung und -führung (<i>Stefanie Reinheimer</i>).....	259
1	Teamführung setzt Selbstführung und Rollenklarheit voraus!.....	259
2	Teamführung ist nicht das Gleiche wie MitarbeiterInnenführung!.....	260
3	Was ist ein Team und wozu ist Teamarbeit notwendig?.....	260
4	Erfolgsfaktoren guter Teamarbeit.....	262
5	Teamanalyse als Grundlage für weitere Schritte.....	265
6	Teamentwicklung ist Führungsaufgabe!.....	270
7	Teamsitzungen erfolgreich gestalten.....	273
8	Die Rolle der Leitung.....	275
3.4	Das MitarbeiterInnengespräch und dessen Wert und Wirkung in einer Kindergartenorganisation (<i>Andrea Boroviczeny-Sprenger</i>).....	277
1	Sind MitarbeiterInnengespräche wichtig?.....	277
2	Das MitarbeiterInnengespräch als Instrument der Personalentwicklung.....	278
3	Die Gesprächspartner.....	280
4	Der Blick auf die Führung.....	282
5	Anmerkungen zu Kommunikation.....	285
6	Wie das strukturierte MitarbeiterInnengespräch geführt wird.....	288
7	Die Methode.....	289
8	Das Feedback.....	291
9	Zielformulierungen in einem MitarbeiterInnengespräch.....	293
10	Zusammenfassung.....	294
3.5	Gemischtgeschlechtliche Teams im Kindergarten (<i>Bernhard Koch</i>).....	297
1	Gender Diversity.....	298
2	Gemischtes Team – ja oder nein?.....	300
3	Der »Generalverdacht« gegenüber männlichen Mitarbeitern von Kinderbetreuungseinrichtungen.....	300
4	Gemischtes Team – Herausforderungen.....	301
5	Zusammenarbeit und Kommunikation in gemischten Teams.....	302
6	Männer als Mitarbeiter gewinnen.....	303
7	Fazit.....	304

4	Leitungskompetenzen – Was Sie brauchen, um zu führen	307
4.1	Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften (<i>Birgit Traxler</i>).....	309
1	Seien Sie entspannt – man kann sich gar nicht nicht-entwickeln.....	309
2	Die Persönlichkeit und ihre Entwicklung.....	309
3	Zum ersten Mal Führungskraft – reizvoll, herausfordernd, verändernd....	311
4	Was Sie brauchen, um zu führen.....	314
5	Die Leitungskraft als Diamant	317
6	Manager oder Leader?	327
4.2	Leitungstechniken erlernen und (<i>Reinhold Rabenstein</i>)	329
1	»Verbinden und entscheiden«.....	329
2	»Pacing and leading – mitgehen und führen«	329
3	Meine Leitbilder führen mit!.....	329
4	Die vier Energien des Leitens und von Teams	331
5	Methodische Impulse zur Arbeit mit den 4 Energie-Bildern im LeiterInnen-Coaching, in der LeiterInnen-Intervisionsgruppe:	332
6	Methodische Impulse in der Team-Moderation:.....	333
7	Systemisches Modell von Leiten – Führen – Managen – Coachen.....	334
4.3	Mit Potenzialfokussierter Führung Lösungen ermöglichen (<i>Günter Lueger & Margarete Friedl</i>)	337
1	Potenzialfokussierte Führung – die Grundbausteine.....	338
2	Die Landkarte ist nicht die Landschaft.....	338
3	Die Potenzialfokussierte Brille: Bewusste Fokussierung von gelingenden Tätigkeiten	339
4	Der Potenzialfokussierte Umgang mit Problemen	340
5	Der Future Jump	342
6	Praxisfälle.....	343
7	Fall 1: »Tür- und Angelgespräche« als Lernsituation nutzen	344
8	Fall 2: Teambesprechungen und ihr Potenzial	345
9	Fall 3: Elternabend – ein gemeinsamer Weg zur Lösung (in die gelungene Zukunft)	347
10	Fall 4: Rollenwechsel LeiterIn – PädagogIn – LeiterIn.....	348
11	Fall 5: Potenzialentwicklungsgespräche mit MitarbeiterInnen	349
4.4	Konfliktmanagement als Leitungsaufgabe (<i>Petra Radeschnig</i>).....	353
1	Angenommen, die Wirklichkeit ist gestaltbar.....	353
2	Abgrenzung: Woran ich Konflikte erkenne.....	355
3	Diagnose: Welche Fragen ich (mir) stellen könnte.....	356
4	Lösung: Wie eine gute Intervention gelingt.....	358
5	Prävention: Von der möglichen Leichtigkeit des Immer-Wieder.....	363
5	Zusammenarbeit und Erziehungspartnerschaft erfolgreich gestalten	367
5.1	Sozialraumorientierung im elementarpädagogischen Kontext (<i>Gerhild Bachmann & Lisa Reicher-Pirchegger</i>).....	369
1	»Bildung« und soziale Ungleichheit im städtischen Umfeld.....	369
2	Zusammenhänge zwischen sozialer Herkunft und Bildungsbenachteiligung.....	371
3	Ein Reformvorschlag: Sozial-(Bildungs-)raumorientierte Praxis.....	373

4	Falldarstellung:.....	374
5	Fazit.....	376
5.2	Von der elementaren Bildungseinrichtung zum Familienzentrum (<i>Brigitte Rodriguez Lopez & Erika Kicker</i>)	379
1	Einführung in den Early Excellence Ansatz.....	379
2	Wie wird eine elementare Bildungseinrichtung zum Familienzentrum?.....	382
3	Beispiel: Kinderhaus Kennelbach	385
4	Integrierte Familienzentren nach EEC	388
5	Machen wir uns auf den Weg!?.....	390
5.3	Übergänge begleiten: Die Bedeutung der Leitung für Transitionsprozesse Kindergarten – Schule (<i>Hollerer Luise</i>)	393
1	Leitungsebene Gruppe/Klasse	394
2	Leitungsebene Kindergarten/Schule.....	397
3.	Leitungsebene Träger/Erhalter/Gesetzgebende Körperschaften	398
5.4	Gemeinsam Übergänge gestalten: Die Bedeutung der Leitung für Transitionsprozesse zwischen Familie und Kindergarten (<i>Wilfried Datler & Barbara Lehner</i>)	403
1	Von der Eingewöhnungs- zur Transitionsforschung.....	403
2	Die Aufnahme des Kleinkindes in die Kinderkrippe.....	404
3	Einige Anmerkungen zu anderen Übergangsprozessen	413
4	Eine abschließende Bemerkung.....	416
5.5	Mit dem Träger zusammenarbeiten (<i>Gudrun Kern, Lisa Kneidinger & Thomas-Peter Gerold-Siegl</i>)	421
1	Kindergartenträger und ihre Aufgaben.....	421
2	Ausbildung der Kindergartenleitung	423
3	Das Aufgabenprofil der Kindergartenleitung aus Sicht des Trägers	424
4	Als Führungskraft das Netzwerk nutzen	427
5	Für die Führungstätigkeit notwendige Qualifikationen und Kompetenzen.....	428
6	Arbeitsorganisation und Zeitmanagement	431
6.1	Gesundheitsmanagement im Kindergarten (<i>Arthur Drexler</i>).....	433
1	Die gesundheitliche Situation von KindergärtnerInnen.....	434
2	Belastungen in Kindergärten.....	436
3	Konzepte des Gesundheitsmanagements in Kindergärten.....	439
4	Prävention und Gesundheitsförderung.....	440
5	Die Ebenen für die Gestaltung des Gesundheitsmanagements	441
6	Organisationen und externe ExpertInnen, die für Gesundheitsthemen zur Verfügung stehen	443
6.2	Aus der Praxis – Für die Praxis: Wie organisiere ich meine Arbeit? (<i>Maria Gritsch-Wastian</i>)	449
1	Möglichkeiten zur Strukturierung der Gruppe.....	449
2	Strukturierung der Leitungsaufgaben	452
6.3	Aus der Praxis – Für die Praxis: Selbst- und Zeitmanagement für Leitungen (<i>Maria Gritsch-Wastian</i>)	467
1	Ordnung ist das halbe Leben – welcher Typ bin ich?.....	467
2	Die Vorbereitungszeit.....	468

3	Strategien entwickeln – Strukturen schaffen	469
4	Dienstplan, »Homeoffice« und Burnout.....	469
5	Die räumlichen Strukturen – ein passender Raum für passende Tätigkeiten.....	470
8	Zum Abschluss ein paar bestärkende Worte	474
6.4	Stressmanagement für Leitungen (Burn-out Prävention) (<i>Heidi Gekle-Schneeberger</i>).....	475
1	Die Bedeutung der Atmung.....	476
2	Achtsamkeit	478
3	Kognitives Stressmanagement	480
4	Selbst-Wertschätzung	481
5	Das Zauberwort »Nein«	485
7	Kooperation und Netzwerkarbeit	489
7.1	Fundraising im Kindergarten (<i>Karin Steiner</i>).....	491
1	Aber was ist eigentlich Fundraising im Konkreten?	491
3	Bereitschaft der Organisation/des Trägers.....	493
4	Leitbild	493
5	Personelle Ressourcen	494
6	Ethische Grundsätze	494
7	Einbindung der Eltern	495
8	Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising.....	496
9	Fundraising-Methoden	497
10	Sponsoring.....	504
7.2	Öffentlichkeitsarbeit für den Kindergarten (<i>Caroline Weberhofer</i>)	509
1	Warum brauchen Kinderbetreuungseinrichtungen heute Öffentlichkeitsarbeit?	509
2	Was kann Öffentlichkeitsarbeit leisten?	510
3	Teilöffentlichkeiten	511
4	Leitbild und Profil	513
5	Corporate Identity	514
6	Die Pressemitteilung	520
7	Der Folder	521
7.3	Interessenvertretung am Beispiel des ÖDKH (<i>Raphaela Keller</i>)	525
1	Wozu eine Berufsgruppenvertretung?	525
2	Vom Unmut über die Idee bis zur Umsetzung – der Weg des ÖDKH... ..	528
3	Die Entwicklung der Arbeitsweise des ÖDKH	529
4	Verbindende Prinzipien der ÖDKH-Mitglieder	530
5	Aktivitäten	531
7	Zukunftsperspektiven	532
7.4	Politische Lobby- und Netzwerkarbeit aus den Erfahrungen der Plattform EduCare (<i>Heide Lex-Nalis & Johannes-Maria Lex</i>).....	535
1	Beginn der Lobby- und Netzwerkarbeit für die Elementarpädagogik	535
2	Reformfelder zur Weiterentwicklung des elementaren Bildungswesens seit Beginn der 2000er Jahre	538

3	Faktoren Politischer Lobby- und Netzwerkarbeit.....	541
4	Es gibt noch viel zu tun	546
8	Qualitätsmanagement als Leitungsaufgabe	551
8.1	Was bedeutet Qualität in elementaren Bildungsinstitutionen? (Gerald Salzmann).....	553
1	Bildungskonzepte als Grundlage für die Qualität in elementaren Bildungseinrichtungen	554
2	Pädagogische Qualität: Was ist das?.....	554
3	Perspektiven der Qualitätsbewertung	555
4	Kriterienr pädagogischer Qualität	558
5	Pädagogische Qualität im BildungsRahmenPlan für elementare Bildungsinstitutionen in Österreich	560
6	Qualitätsdebatte in der Elementarpädagogik.....	561
7	Verfahren zur Qualitätsfeststellung.....	561
8	Ausblick.....	562
8.2	Qualitätsmanagement in elementaren Bildungseinrichtungen (Michaela Hajszan & Gabriele Bäck).....	567
1	Pädagogische Qualität.....	567
2	Qualitätsmanagement als Teil der Einrichtungskultur	571
3	Qualitätsentwicklung als zirkulärer Prozess	572
4	Innovative Konzepte zur Qualitätsentwicklung – Good Practice- Beispiele in Österreich	575
8.3	Interaktionsqualität im Kindergarten (Eva-Maria Embacher & Wilfried Smidt).....	581
1	Konzeptualisierung von Interaktionsqualität	582
2	Die Bedeutung von personalen Merkmalen, Aktivitäten und didaktischen Phasen für die Interaktionsqualität im Kindergarten.....	584
3	Fazit.....	589
	Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	595
	Stichwortverzeichnis.....	605