

# Inhalt

Vorwort .....	9
---------------	---

## 1 Führung und Selbstführung

1.1 Führungstheorien aus historischer Sicht .....	12
1.1.1 Die geschichtliche Entwicklung der Führungstheorien .....	12
1.1.2 Der heutige Stand der Führungsdiskussion und die Bedeutung für den Sozialbereich .....	20
1.2 Das Führungsverständnis der Leitungskraft und die Erwartungen von außen.....	24
1.2.1 Die eigene Führungsbiografie und Führungswerte .....	24
1.2.2 Selbstbild und Potenzialanalyse: Wo liegen meine Stärken? .....	25
1.2.3 Die Erwartungen von außen und das Klärungsgespräch .....	26
1.3 Menschenbild und Führungsleitbild .....	31
1.3.1 Systemischer Ansatz und Lösungsorientierung .....	31
1.3.2 Die Bedeutung eines Führungsleitbilds .....	34
1.3.3 Implementierung eines Leitbilds »Führung und Zusammenarbeit« .....	35
1.4 Selbstmanagement .....	38
1.4.1 Die Zielklarheit .....	39
1.4.2 Die Prioritätensetzung .....	44
1.4.3 Die effektive Projekt- und Alltagsplanung .....	45
1.4.4 Sich selbst motivieren .....	48
1.4.5 Selbstmanagement heißt auch Synchronisation .....	50
1.4.6 Burn-out-Prävention: Neinsagen, Vernetzen, Achtsamkeit üben ... .....	52
1.5 Entwicklung und Karriere im Sozial- und Bildungsbereich	62
1.5.1 Die Aufgaben der Fachberatung: Bin ich geeignet? .....	64
1.5.2 Die Klärung und Verfolgung der eigenen Karriereziele .....	73

1.6	Kompetenzentwicklung mit Führungsfeedback und Coaching .....	76
1.6.1	Das Führungsfeedback und sein vielfältiger Nutzen .....	76
1.6.2	Der Ablauf des Führungsfeedbacks und die Umsetzung mithilfe von Coaching .....	77
2	<b>Mitarbeiter/innen individuell führen</b>	
2.1	Führen mit Zielen .....	80
2.1.1	Den Nutzen von Zielen für alle Beteiligten sicherstellen .....	80
2.1.2	Das Zielvereinbarungsgespräch .....	81
2.1.3	Die Zielformulierung im pädagogischen Bereich .....	81
2.2	Delegation von Aufgaben .....	84
2.2.1	Test: Wie gut delegiere ich? .....	85
2.2.2	Grundsätze effektiver Delegation .....	85
2.3	Mitarbeiter/innen individuell führen .....	92
2.3.1	Der situative Führungsstil .....	92
2.3.2	Die verschiedenen Mitarbeitertypen .....	96
2.3.3	Die ressourcenorientierte Mitarbeiterführung .....	98
2.3.4	Klassische Beziehungsmuster zwischen Leitung und Mitarbeiter/in .....	99
2.4	Die Führungskraft als Coach .....	101
2.4.1	Der Rollenanteil Coaching im Wechselspiel mit anderen Führungsaufgaben .....	101
2.4.2	Dialog und lösungsorientierte Kommunikation .....	103
2.5	Motivation schaffen und erhalten .....	112
2.5.1	Thesen zur Motivation und Demotivation .....	112
2.5.2	Vom Wissen, Wollen, Können, Dürfen und Sollen .....	113
2.5.3	Motivationsfördernde Beziehungen und Einrichtungskultur ...	116
2.6	Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen .....	119
2.6.1	Die Persönlichkeitsentwicklung des Erwachsenen .....	119
2.6.2	Das Lernen der Erwachsenen .....	122
2.7	Mitarbeiter/innen finden, binden und verabschieden ...	124
2.7.1	Anforderungsprofil und Stellenausschreibung .....	124

2.7.2	Das Einstellungsinterview .....	127
2.7.3	Die Gestaltung der Einarbeitungsphase .....	132
2.7.4	Loyalität aufbauen und erhalten.....	134
2.7.5	Gründe für Trennungen und das Überbringen der schlechten Nachricht .....	136

### 3 Führung und Zusammenarbeit im Team

3.1	Erfolgsfaktoren guter Teamarbeit .....	143
3.1.1	Die formalen und informellen Faktoren analysieren .....	143
3.1.2	Teamdiagnose mit den Teamsäulen .....	146
3.2	Teamentwicklung und Unterstützungsaufgaben .....	146
3.2.1	Der organische Phasenverlauf der Teamentwicklung .....	147
3.2.2	Unterstützungsaufgaben der Teamleitung .....	150
3.2.3	Team-Workshops: Die regelmäßige Teaminspektion .....	154
3.2.4	Die optimale Teamzusammensetzung .....	156
3.3	Die Moderation von Teamsitzungen .....	157
3.3.1	Struktur und Ablauf von Teamsitzungen .....	158
3.3.2	Der Umgang mit »schwierigen« Gesprächsteilnehmern .....	161
3.3.3	Leitungs- und Teamentscheidungen: Was passt wann? .....	164
3.3.4	Der Einsatz von Moderationstechniken .....	167
3.4	Teamdynamik und Konfliktmoderation .....	170
3.4.1	Die Konfliktkultur in Kitas .....	171
3.4.2	Die Moderation der Konfliktbearbeitung im Team .....	173
3.4.3	Mediation: Vermittlung und Schlichtung im Konfliktfall .....	177

### 4 Die Organisation Kindertagesstätte

4.1	Die Kita als Dienstleistungsorganisation .....	180
4.1.1	Die Werte und das Leitbild der Bildungseinrichtung .....	181
4.1.2	Die Kundenbedürfnisse erfassen .....	184
4.1.3	Die Aufbauorganisation .....	187
4.1.4	Die Ablauforganisation .....	189
4.2	Die lernende und sich wandelnde Organisation .....	190
4.2.1	Eine Kultur des miteinander und voneinander Lernens schaffen .....	191

---

4.2.2	Feedbackkultur fördern durch Supervision, Coaching, Kollegiale Beratung .....	195
4.2.3	Die psychodynamischen Prozesse in Zeiten der Veränderung ..	197
4.3	Konzeption und Profil der Kindertagesstätte .....	201
4.3.1	Die pädagogische Konzeption (weiter)entwickeln .....	201
4.3.2	Das Profil als Alleinstellungsmerkmal .....	203
4.4	Qualitätsentwicklung und -sicherung .....	212
4.4.1	Inhalte und Prozess des Qualitätsmanagements .....	212
4.4.2	Systematische Beobachtung und Dokumentation .....	215

## 5 Soziales Umfeld und Bildungslandschaft

5.1	Die Sozialfeldanalyse .....	218
5.1.1	Organisatorische und pädagogische Berücksichtigung der Lebenssituationen .....	218
5.1.2	Proaktiv statt reaktiv: Trends frühzeitig erkennen .....	219
5.2	Öffentlichkeitsarbeit und (Re)Präsentation .....	220
5.2.1	Wo fängt Öffentlichkeit an? .....	220
5.2.2	Faktoren wirkungsvoller Öffentlichkeitsarbeit .....	220
5.2.3	Die Präsentation der Konzeption .....	222
5.2.4	Öffentlichkeitswirksame Konzepte .....	224
5.3	Netzwerkarbeit als Qualitätskriterium .....	226
5.3.1	Die verschiedenen Arten von Netzwerken .....	227
5.3.2	Das institutionelle Bildungs-Netzwerk .....	228
5.3.3	Was macht Netzwerke erfolgreich? .....	228
5.3.4	Die Analyse des Netzwerks: Kraftfeldanalyse .....	229
5.4	Verhandlungen mit Träger und Sponsoren effektiv führen .....	231
5.4.1	Erfolgreiches Verhandeln nach dem Harvard-Konzept .....	231
5.4.2	Erstes Beispiel: Den Sponsor gewinnen .....	235
5.4.3	Zweites Beispiel: Mit dem Träger um Freistellung verhandeln ..	236
	Anlagen .....	240
	Literatur .....	256