

# Inhalt

Vorwort	11
<b>1. Führung und Selbstführung</b>	<b>14</b>
1.1 Führungstheorien aus historischer Sicht	15
1.2 Das Führungsverständnis der Leitungskraft und die Erwartungen von außen	23
1.2.1 Die eigene Führungsbiografie und Führungswerte	23
1.2.2 Selbstbild und Potenzialanalyse: Wo liegen meine Stärken?	24
1.2.3 Die Erwartungen von außen und das Klärungsgespräch	25
1.3 Menschenbild und Führungsleitbild	27
1.3.1 Systemischer Ansatz und Lösungsorientierung	28
1.3.2 Die Bedeutung eines Führungsleitbilds	30
1.3.3 Implementierung eines Leitbilds „Führung und Zusammenarbeit“	31
1.4 Selbstmanagement	34
1.4.1 Sinn und Zielklarheit	34
1.4.2 Die effektive Alltagsplanung	35
1.4.3 Sich selbst motivieren	37
1.4.4 Selbstmanagement heißt auch Synchronisation	39
1.4.5 Burn-out-Prävention: Neinsagen, Vernetzen, Achtsamkeit üben	41
<b>2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell führen</b>	<b>50</b>
2.1 Führen mit Zielen	50
2.1.1 Den Nutzen von Zielen für alle Beteiligten sicherstellen	51

2.1.2	Das Zielvereinbarungsgespräch	51
2.1.3	Die Zielformulierung im pädagogischen Bereich	52
2.2	Delegation von Aufgaben	55
2.2.1	Was heißt Delegation?	55
2.2.2	Grundsätze effektiver Delegation	56
2.3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeit wahrnehmen	61
2.3.1	Die verschiedenen Mitarbeitertypen	61
2.3.2	Die ressourcenorientierte Mitarbeiterführung	64
2.3.3	Klassische Beziehungsmuster zwischen Leitung und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter	64
2.4	Die Führungskraft als Coach	67
2.4.1	Der Rollenanteil Coaching im Wechselspiel mit anderen Führungsaufgaben	67
2.4.2	Dialog und lösungsorientierte Kommunikation	69
2.5	Motivation schaffen und erhalten	75
2.5.1	Motivation braucht Wissen, Wollen, Können, Dürfen und Sollen	76
2.5.2	Motivationsfördernde Beziehungen und Einrichtungskultur	78
2.6	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden, binden und verabschieden	81
2.6.1	Anforderungsprofil und Stellenausschreibung	82
2.6.2	Das Einstellungsinterview	85
2.6.3	Die Gestaltung der Einarbeitungsphase	89
2.6.4	Loyalität aufbauen und erhalten	91
2.6.5	Gründe für Trennungen und das Überbringen der schlechten Nachricht	94

---

<b>3. Führung und Zusammenarbeit im Team</b>	<b>99</b>
3.1 Erfolgsfaktoren guter Teamarbeit analysieren	100
3.2 Teamentwicklung und Unterstützungsaufgaben	103
3.2.1 Der organische Phasenverlauf der Teamentwicklung	104
3.2.2 Unterstützungsaufgaben der Teamleitung	107
3.2.3 Die optimale Teamzusammensetzung	111
3.3 Die Moderation von Teamsitzungen	112
3.3.1 Struktur und Ablauf von Teamsitzungen	113
3.3.2 Der Umgang mit „schwierigen“ Gesprächsteilnehmern	114
3.3.3 Leitungs- und Teamentscheidungen: Was passt wann?	118
3.3.4 Der Einsatz von Moderationstechniken	120
3.4 Teamdynamik und Konfliktmoderation	123
3.4.1 Die Konfliktkultur in Kitas	125
3.4.2 Die Moderation der Konfliktbearbeitung im Team	127
<b>4. Die Kindertagesstätte als personenbezogene Dienstleistung</b>	<b>130</b>
4.1 Die Kita als Dienstleistungsorganisation	131
4.1.1 Die Klärung von Werten	131
4.1.2 Die Orientierung an den Bedürfnissen von Familien	132
4.1.3 Die Aufbauorganisation	137
4.1.4 Die Ablauforganisation	139
4.2 Qualitätsentwicklung und -sicherung	140
4.2.1 Inhalte und Prozess des Qualitätsmanagements	140
4.2.2 Werteorientiertes Qualitätsmanagement mit Bilanzierung	143

5.	Das Gemeinwohl: Soziales Umfeld und Bildungslandschaft	146
5.1	Die Sozialfeldanalyse	146
5.1.1	Organisatorische und pädagogische Berücksichtigung der Lebenssituationen	146
5.1.2	Proaktiv statt reaktiv: Trends frühzeitig erkennen	147
5.2	Öffentlichkeitsarbeit und (Re-)Präsentation	148
5.2.1	Wo fängt Öffentlichkeit an?	148
5.2.2	Mittel wirkungsvoller Öffentlichkeitsarbeit	149
5.2.3	Die Präsentation der Konzeption	150
5.2.4	Die Kitathek: öffentlichkeitswirksam, einladend, aufwertend	154
5.3	Netzwerkarbeit als Qualitätskriterium	155
5.3.1	Die verschiedenen Arten von Netzwerken	156
5.3.2	Das institutionelle Bildungs-Netzwerk	157
5.3.3	Was macht Netzwerke erfolgreich?	158
5.3.4	Die Analyse des Netzwerks: Kraftfeldanalyse	159
5.4	Verhandlungen mit Träger und Sponsoren effektiv führen	161
5.4.1	Erfolgreiches Verhandeln nach dem Harvard-Konzept	161
5.4.2	Erstes Beispiel: Den Sponsor gewinnen	165
5.4.3	Zweites Beispiel: Mit dem Träger um Freistellung verhandeln	165
6.	Kinderbetreuungseinrichtungen beraten	169
6.1	Entwicklung und Karriere im Sozial- und Bildungsbereich	169
6.2	Die Rolle der Fachberatung	172
6.2.1	Der Träger als Kunde von Fachberatung	174
6.2.2	Die Kita als Kundin von Fachberatung	174
6.2.3	Prozessorientierte Fachberatung oder fachbezogene Prozessberatung?	175
6.2.4	Fachberatung mit oder ohne Weisungsbefugnis?	176

<b>Inhalt</b>	<b>9</b>	
<hr/>		
6.2.5	Welche Kompetenzen brauche ich als „Fachberatung?“	177
6.2.6	Bin ich als Fachberatung geeignet?	179
6.3	Aufgaben der (Fach-)Beratung	180
6.3.1	Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	180
6.3.2	Teamentwicklung	185
6.3.3	Mediation – Vermittlung im Konfliktfall	188
6.3.4	Förderung von Lernfreude und Veränderungsbereitschaft	190
6.3.5	Förderung der Feedbackkultur	194
6.3.6	Begleitung psychodynamischer Prozesse in Zeiten der Veränderung	197
6.3.7	Begleitung von Konzeptions- und Profilentwicklung	200
6.3.8	Unterstützung der Führungsarbeit	211
7.	Leitung und Beratung: Wo geht die Reise hin?	216
7.1	Mitgestaltung und Verantwortung in Teamhände legen	218
7.2	Der Weg dahin: Initiative und Verantwortung	219
7.3	Die Angst der Leitung vor Bedeutungsverlust	226
7.4	Das kollegial führende Team	227
7.5	Leitungskräfte als Beraterinnen und Berater	228
7.6	Mit dem Konsent zu Entscheidungen kommen	229
7.7	Mythen und Vorurteile rund um kollegiale Führung	231
Anlagen		236
Literatur		253