

# Inhalt

Vorwort .....	11
1. Führung und Selbstführung .....	14
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
2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell führen .....	50
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

---

3.	Führung und Zusammenarbeit im Team	99
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	Leistungs- 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
4.	Die Kindertagesstätte als personenbezogene Dienstleistung	130
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

---

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