

The background of the cover is white, decorated with several large, hand-drawn circles in shades of blue and teal. These circles are created with thick brushstrokes, giving them a textured, artistic appearance. They are scattered across the page, some partially cut off by the edges.

Viva Fialka

Handbuch Kita

Leiten und Beraten

HERDER

Inhaltsverzeichnis

[Titel](#)

[Impressum](#)

[Inhalt](#)

[Vorwort](#)

[1. Führung und Selbstführung](#)

[1.1 Führungstheorien aus historischer Sicht](#)

[Paradoxon: Hart und weich zugleich](#)

[Paradoxon: Destabilisierung und Stabilisierung zugleich](#)

[1.2 Das Führungsverständnis der Leitungskraft und die Erwartungen von außen](#)

[1.2.1 Die eigene Führungsbiografie und Führungswerte](#)

[1.2.2 Selbstbild und Potenzialanalyse: Wo liegen meine Stärken?](#)

[1.2.3 Die Erwartungen von außen und das Klärungsgespräch](#)

[1.3 Menschenbild und Führungsleitbild](#)

[1.3.1 Systemischer Ansatz und Lösungsorientierung](#)

[1.3.2 Die Bedeutung eines Führungsleitbilds](#)

[1.3.3 Implementierung eines Leitbilds „Führung und Zusammenarbeit“](#)

[1.4 Selbstmanagement](#)

[1.4.1 Sinn und Zielklarheit](#)

[1.4.2 Die effektive Alltagsplanung](#)

[1.4.3 Sich selbst motivieren](#)

[1.4.4 Selbstmanagement heißt auch Synchronisation](#)

[1.4.5 Burn-out-Prävention: Neinsagen, Vernetzen, Achtsamkeit üben](#)

Perfekte Menschen
Neinsagen hilft!
Ein stabiles Netzwerk hilft
Achtsamkeit hilft

2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell führen

2.1 Führen mit Zielen

2.1.1 Den Nutzen von Zielen für alle Beteiligten sicherstellen

2.1.2 Das Zielvereinbarungsgespräch

2.1.3 Die Zielformulierung im pädagogischen Bereich

2.2 Delegation von Aufgaben

2.2.1 Was heißt Delegation?

2.2.2 Grundsätze effektiver Delegation

2.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeit wahrnehmen

2.3.1 Die verschiedenen Mitarbeitertypen

2.3.2 Die ressourcenorientierte Mitarbeiterführung

2.3.3 Klassische Beziehungsmuster zwischen Leitung und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter

2.4 Die Führungskraft als Coach

2.4.1 Der Rollenanteil Coaching im Wechselspiel mit anderen Führungsaufgaben

2.4.2 Dialog und lösungsorientierte Kommunikation

2.5 Motivation schaffen und erhalten

2.5.1 Motivation braucht Wissen, Wollen, Können, Dürfen und Sollen

2.5.2 Motivationsfördernde Beziehungen und Einrichtungskultur

2.6 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden, binden und verabschieden

2.6.1 Anforderungsprofil und Stellenausschreibung

2.6.2 Das Einstellungsinterview

2.6.3 Die Gestaltung der Einarbeitungsphase

2.6.4 Loyalität aufbauen und erhalten

2.6.5 Gründe für Trennungen und das Überbringen der schlechten Nachricht

3. Führung und Zusammenarbeit im Team

3.1 Erfolgsfaktoren guter Teamarbeit analysieren

3.2 Teamentwicklung und Unterstützungsaufgaben

3.2.1 Der organische Phasenverlauf der Teamentwicklung

3.2.2 Unterstützungsaufgaben der Teamleitung

3.2.3 Die optimale Teamzusammensetzung

3.3 Die Moderation von Teamsitzungen

3.3.1 Struktur und Ablauf von Teamsitzungen

3.3.2 Der Umgang mit „schwierigen“ Gesprächsteilnehmern

3.3.3 Leitungs- und Teamentscheidungen: Was passt wann?

3.3.4 Der Einsatz von Moderationstechniken

3.4 Teamdynamik und Konfliktmoderation

3.4.1 Die Konfliktkultur in Kitas

3.4.2 Die Moderation der Konfliktbearbeitung im Team

4. Die Kindertagesstätte als personenbezogene Dienstleistung

4.1 Die Kita als Dienstleistungsorganisation

4.1.1 Die Klärung von Werten

4.1.2 Die Orientierung an den Bedürfnissen von Familien

4.1.3 Die Aufbauorganisation

4.1.4 Die Ablauforganisation

4.2 Qualitätsentwicklung und -sicherung

4.2.1 Inhalte und Prozess des Qualitätsmanagements

4.2.2 Werteorientiertes Qualitätsmanagement mit Bilanzierung

5. Das Gemeinwohl: Soziales Umfeld und Bildungslandschaft

5.1 Die Sozialfeldanalyse

5.1.1 Organisatorische und pädagogische Berücksichtigung der Lebenssituationen

5.1.2 Proaktiv statt reaktiv: Trends frühzeitig erkennen

5.2 Öffentlichkeitsarbeit und (Re-)Präsentation

5.2.1 Wo fängt Öffentlichkeit an?

5.2.2 Mittel wirkungsvoller Öffentlichkeitsarbeit

5.2.3 Die Präsentation der Konzeption

5.2.4 Die Kitathek: öffentlichkeitswirksam, einladend, aufwertend

5.3 Netzwerkarbeit als Qualitätskriterium

5.3.1 Die verschiedenen Arten von Netzwerken

5.3.2 Das institutionelle Bildungs-Netzwerk

5.3.3 Was macht Netzwerke erfolgreich?

5.3.4 Die Analyse des Netzwerks: Kraftfeldanalyse

5.4 Verhandlungen mit Träger und Sponsoren effektiv führen

5.4.1 Erfolgreiches Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

Menschen und Sachthemen getrennt voneinander behandeln

Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

Optionen zum beiderseitigen Vorteil erweitern

Auf der Anwendung neutraler
Beurteilungskriterien bestehen

5.4.2 Erstes Beispiel: Den Sponsor gewinnen

5.4.3 Zweites Beispiel: Mit dem Träger um
Freistellung verhandeln

6. Kinderbetreuungseinrichtungen beraten

6.1 Entwicklung und Karriere im Sozial- und
Bildungsbereich

6.2 Die Rolle der Fachberatung

6.2.1 Der Träger als Kunde von Fachberatung

6.2.2 Die Kita als Kundin von Fachberatung

6.2.3 Prozessorientierte Fachberatung oder
fachbezogene Prozessberatung?

6.2.4 Fachberatung mit oder ohne
Weisungsbefugnis?

6.2.5 Welche Kompetenzen brauche ich als
„Fachberatung“?

6.2.6 Bin ich als Fachberatung geeignet?

6.3 Aufgaben der (Fach-)Beratung

6.3.1 Persönlichkeits- und
Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter

6.3.2 Teamentwicklung

6.3.3 Mediation - Vermittlung im Konfliktfall

6.3.4 Förderung von Lernfreude und
Veränderungsbereitschaft

6.3.5 Förderung der Feedbackkultur

6.3.6 Begleitung psychodynamischer Prozesse
in Zeiten der Veränderung

6.3.7 Begleitung von Konzeptions- und
Profilentwicklung

Vorgehen für die Moderation

6.3.8 Unterstützung der Führungsarbeit

Der Nutzen für die Führungskraft

Der Nutzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Der Nutzen für den Arbeitgeber

7. Leitung und Beratung: Wo geht die Reise hin?

7.1 Mitgestaltung und Verantwortung in Teamhände legen

7.2 Der Weg dahin: Initiative und Verantwortung

7.3 Die Angst der Leitung vor Bedeutungsverlust

7.4 Das kollegial führende Team

7.5 Leitungskräfte als Beraterinnen und Berater

7.6 Mit dem Konsent zu Entscheidungen kommen

7.7 Mythen und Vorurteile rund um kollegiale Führung (nach Österreich & Schröder 2017).

Anlagen

Anlage 1 Vier Varianten kollegialer Beratung (nach Tietze, 2003).

Anlage 2: Führungsfeedback

Anlage 3

Anlage 4

Anlage 5

Anlage 6

Anlage 7

Anlage 8

Anlage 9

Anlage 10

Anlage 11

Anlage 12

Literatur

Viva Fialka

Handbuch
Kita

Leiten und Beraten

Neuausgabe 2020
Überarbeitete und erweiterte Fassung vom
Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement
© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2011
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Umschlagkonzeption: R.M.E. Roland Eschlbeck / Rosemarie
Kreuzer

Umschlagabbildung: © rawpixel-123RF

Umschlaggestaltung: Verlag Herder

Fotos im Innenteil: S. 14: © Rawpixel.com / shutterStock;

S. 50, 99, 169; © contrastwerkstatt / AdobeStock;

S. 130: © Prod.Numérik / AdobeStock;

S. 146: © davit85 / AdobeStock; S. 216: © sunnychicka /
Adobestock

Satz und Layout: SatzWeise, Bad Wünnenberg

Herstellung: Graspö CZ, Zlín

Printed in the Czech Republic

ISBN Print 978-3-451-38686-2

ISBN E-Book (PDF) 978-3-451-81905-6

ISBN E-Book (EPUB) 978-3-451-81902-5

Inhalt

Vorwort

1. Führung und Selbstführung

1.1 Führungstheorien aus historischer Sicht

1.2 Das Führungsverständnis der Leitungskraft und die Erwartungen von außen

1.2.1 Die eigene Führungsbiografie und Führungswerte

1.2.2 Selbstbild und Potenzialanalyse: Wo liegen meine Stärken?

1.2.3 Die Erwartungen von außen und das Klärungsgespräch

1.3 Menschenbild und Führungsleitbild

1.3.1 Systemischer Ansatz und Lösungsorientierung

1.3.2 Die Bedeutung eines Führungsleitbilds

1.3.3 Implementierung eines Leitbilds „Führung und Zusammenarbeit“

1.4 Selbstmanagement

1.4.1 Sinn und Zielklarheit

1.4.2 Die effektive Alltagsplanung

1.4.3 Sich selbst motivieren

1.4.4 Selbstmanagement heißt auch Synchronisation

1.4.5 Burn-out-Prävention: Neinsagen, Vernetzen, Achtsamkeit üben

2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell führen

2.1 Führen mit Zielen

2.1.1 Den Nutzen von Zielen für alle Beteiligten sicherstellen

2.1.2 Das Zielvereinbarungsgespräch

2.1.3 Die Zielformulierung im pädagogischen Bereich

2.2 Delegation von Aufgaben

2.2.1 Was heißt Delegation?

- [2.2.2 Grundsätze effektiver Delegation](#)
- [2.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeit wahrnehmen](#)
 - [2.3.1 Die verschiedenen Mitarbeitertypen](#)
 - [2.3.2 Die ressourcenorientierte Mitarbeiterführung](#)
 - [2.3.3 Klassische Beziehungsmuster zwischen Leitung und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter](#)
- [2.4 Die Führungskraft als Coach](#)
 - [2.4.1 Der Rollenanteil Coaching im Wechselspiel mit anderen Führungsaufgaben](#)
 - [2.4.2 Dialog und lösungsorientierte Kommunikation](#)
- [2.5 Motivation schaffen und erhalten](#)
 - [2.5.1 Motivation braucht Wissen, Wollen, Können, Dürfen und Sollen](#)
 - [2.5.2 Motivationsfördernde Beziehungen und Einrichtungskultur](#)
- [2.6 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden, binden und verabschieden](#)
 - [2.6.1 Anforderungsprofil und Stellenausschreibung](#)
 - [2.6.2 Das Einstellungsinterview](#)
 - [2.6.3 Die Gestaltung der Einarbeitungsphase](#)
 - [2.6.4 Loyalität aufbauen und erhalten](#)
 - [2.6.5 Gründe für Trennungen und das Überbringen der schlechten Nachricht](#)

3. Führung und Zusammenarbeit im Team

- [3.1 Erfolgsfaktoren guter Teamarbeit analysieren](#)
- [3.2 Teamentwicklung und Unterstützungsaufgaben](#)
 - [3.2.1 Der organische Phasenverlauf der Teamentwicklung](#)
 - [3.2.2 Unterstützungsaufgaben der Teamleitung](#)
 - [3.2.3 Die optimale Teamzusammensetzung](#)
- [3.3 Die Moderation von Teamsitzungen](#)
 - [3.3.1 Struktur und Ablauf von Teamsitzungen](#)
 - [3.3.2 Der Umgang mit „schwierigen“ Gesprächsteilnehmern](#)

3.3.3 Leitungs- und Teamentscheidungen: Was passt wann?

3.3.4 Der Einsatz von Moderationstechniken

3.4 Teamdynamik und Konfliktmoderation

3.4.1 Die Konfliktkultur in Kitas

3.4.2 Die Moderation der Konfliktbearbeitung im Team

4. Die Kindertagesstätte als personenbezogene Dienstleistung

4.1 Die Kita als Dienstleistungsorganisation

4.1.1 Die Klärung von Werten

4.1.2 Die Orientierung an den Bedürfnissen von Familien

4.1.3 Die Aufbauorganisation

4.1.4 Die Ablauforganisation

4.2 Qualitätsentwicklung und -sicherung

4.2.1 Inhalte und Prozess des Qualitätsmanagements

4.2.2 Werteorientiertes Qualitätsmanagement mit Bilanzierung

5. Das Gemeinwohl: Soziales Umfeld und Bildungslandschaft

5.1 Die Sozialfeldanalyse

5.1.1 Organisatorische und pädagogische

Berücksichtigung der Lebenssituationen

5.1.2 Proaktiv statt reaktiv: Trends frühzeitig erkennen

5.2 Öffentlichkeitsarbeit und (Re-)Präsentation

5.2.1 Wo fängt Öffentlichkeit an?

5.2.2 Mittel wirkungsvoller Öffentlichkeitsarbeit

5.2.3 Die Präsentation der Konzeption

5.2.4 Die Kitathek: öffentlichkeitswirksam, einladend, aufwertend

5.3 Netzwerkarbeit als Qualitätskriterium

5.3.1 Die verschiedenen Arten von Netzwerken

5.3.2 Das institutionelle Bildungs-Netzwerk

5.3.3 Was macht Netzwerke erfolgreich?

5.3.4 Die Analyse des Netzwerks: Kraftfeldanalyse

5.4 Verhandlungen mit Träger und Sponsoren effektiv führen

5.4.1 Erfolgreiches Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

5.4.2 Erstes Beispiel: Den Sponsor gewinnen

5.4.3 Zweites Beispiel: Mit dem Träger um Freistellung verhandeln

6. Kinderbetreuungseinrichtungen beraten

6.1 Entwicklung und Karriere im Sozial- und Bildungsbereich

6.2 Die Rolle der Fachberatung

6.2.1 Der Träger als Kunde von Fachberatung

6.2.2 Die Kita als Kundin von Fachberatung

6.2.3 Prozessorientierte Fachberatung oder fachbezogene Prozessberatung?

6.2.4 Fachberatung mit oder ohne Weisungsbefugnis?

6.2.5 Welche Kompetenzen brauche ich als „Fachberatung?“

6.2.6 Bin ich als Fachberatung geeignet?

6.3 Aufgaben der (Fach-)Beratung

6.3.1 Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

6.3.2 Teamentwicklung

6.3.3 Mediation - Vermittlung im Konfliktfall

6.3.4 Förderung von Lernfreude und Veränderungsbereitschaft

6.3.5 Förderung der Feedbackkultur

6.3.6 Begleitung psychodynamischer Prozesse in Zeiten der Veränderung

6.3.7 Begleitung von Konzeptions- und Profilentwicklung

6.3.8 Unterstützung der Führungsarbeit

7. Leitung und Beratung: Wo geht die Reise hin?

7.1 Mitgestaltung und Verantwortung in Teamhände legen

7.2 Der Weg dahin: Initiative und Verantwortung

[7.3 Die Angst der Leitung vor Bedeutungsverlust](#)

[7.4 Das kollegial führende Team](#)

[7.5 Leitungskräfte als Beraterinnen und Berater](#)

[7.6 Mit dem Konsent zu Entscheidungen kommen](#)

[7.7 Mythen und Vorurteile rund um kollegiale Führung](#)

[Anlagen](#)

[Literatur](#)

Vorwort

***„Wenn eine Organisation ihren Sinn kennt,
klopft die Außenwelt mit Möglichkeiten an“
(Laloux 2015, S. 207)***

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

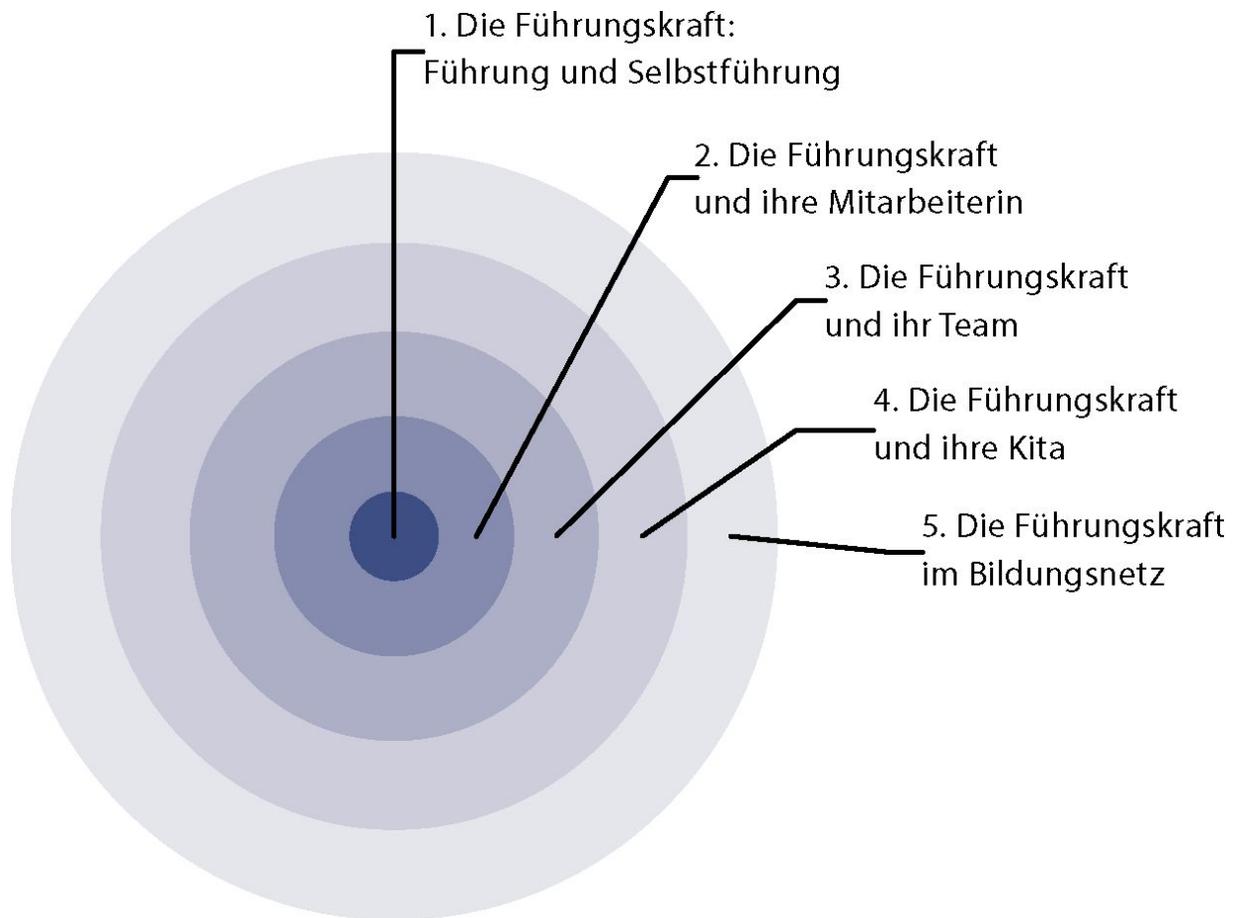
Sie gehören zu den rund **50.000 Führungskräften in Kindertageseinrichtungen** in Deutschland, sind pädagogische Fachberatung, Lehrkraft an einer Fachschule bzw. Fachakademie, sonst in einer verantwortungsvollen, steuernden Position im Bereich Bildung und Erziehung von Kindern oder **streben eine Rolle als Führungskraft oder Beraterin bzw. Berater** in diesem Zusammenhang an? Dann finden Sie mit diesem Buch ein breites Spektrum an Hilfestellungen, um Einrichtungen bei den gewachsenen und neuen Anforderungen ihres Arbeitsalltags zu unterstützen und voranzubringen.

Im elementarpädagogischen Bereich geht es heute wie zukünftig darum, Kinder auf die Wissensgesellschaft vorzubereiten und ihre Intelligenz und Neugier, ihre lernmethodische Kompetenz sowie ihre Problemlösekompetenz zu fördern. Der Aspekt der gestiegenen Mobilität in der heutigen Gesellschaft erfordert zugleich hochflexible Biografien bei hoher Resilienz. Auch die Vorbereitung der Kinder auf die Arbeitsgesellschaft wird weniger vom industriell geprägten Typus von Arbeit ausgehen, denn die selbstständige Gestaltung von Erwerbs- und Arbeitsformen wird zunehmen und setzt ein hohes Maß an Bildung und Eigenverantwortung voraus. Das Leben in einer Einwanderungsgesellschaft fordert zudem einen konstruktiven Umgang mit der Vielfalt unterschiedlicher Traditionen und Lebenskonzepte. Der demografische Wandel benötigt die Öffnung von Betreuungseinrichtungen

im Hinblick auf fruchtbare Kooperationen mit anderen Institutionen.

Das alles braucht Organisationsstrukturen und -prozesse, die Halt geben und gleichzeitig offen sind, braucht Personal, das mit Kopf, Herz und Hand bei der Sache ist, braucht einen klaren Blick auf die Ressourcen in einer Kultur des Miteinander-Lernens. Und das alles fällt auch nicht einfach vom Himmel, sondern benötigt als Grundlage eine achtsame, gestaltende Führung mit geeigneten Instrumenten und angemessener Kommunikation.

Bei „Führung“ oder „Leitung“ geht es um einen Prozess der Ko- Kreation, bei dem die Problemsituation mit Managementtechniken allein nicht zu lösen ist, weil sie vieldeutig statt eindeutig ist. Führung muss wie Beratung an den verschiedenen Perspektiven ansetzen und diese für die Gesamtorganisation zugänglich machen. Sie muss echten Dialog ermöglichen, um auf der Basis verschiedener subjektiver Realitäten ein gemeinsames Verständnis für die zukünftige Zusammenarbeit herauszuarbeiten. In diesem Buch geht es um Management- und Führungstechniken gleichermaßen, denn Kita-Arbeit braucht beides – und darüber hinaus die Klugheit, einschätzen zu können, wann das eine oder das andere angebracht ist.



Ich arbeite dabei von innen nach außen, beginnend bei der **einzelnen Führungspersönlichkeit**, deren Selbstverständnis, Rolle und Aufgabenspektrum, deren Selbstorganisation und eigenen Weiterentwicklung. Denn sie ist es, die dann alles Weitere bewerkstelligen können muss. In den nächsten Schritten betrachten wir die **Führung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** sowie die **Steuerung von Teamprozessen**, um dann auf die **Organisation Kindertageseinrichtung** als Ganzes zu kommen und einen Blick auf deren Einbettung in den **gesellschaftlichen und institutionellen Kontext** zu werfen. Daran schließt sich ein Kapitel zum **speziell für Beraterinnen und Berater** erforderlichen Knowhow an; damit sind die trägernähe Fachberatung ebenso wie selbstständig tätige Beratungspersonen angesprochen. Das

zukunftsweisende Thema **Kollegiale Führung** bildet den Abschluss des Handbuches. Vielversprechend löst dieser mittlerweile wissenschaftlich begleitete und vielerorts bewährte Ansatz einige Probleme, die Träger wie Leitungskräfte und pädagogische Fachkräfte im deutschen Kita-System seit Jahren beschäftigen: die Notwendigkeit erhöhter Flexibilität in unvorhersehbaren, dynamischen und gesellschaftlich brisanten Situationen. Aber auch die Notwendigkeit der Entwicklung erhöhter Verantwortungsübernahme jeder einzelnen Erzieherin für ihr Arbeitsfeld und das große Ganze. Wie die Notwendigkeit, den Leitungskräften Entlastung, Zeit und Gestaltungsmöglichkeiten für übergeordnete strategische Aufgaben zu eröffnen.

Das Handbuch bietet in all diesen Schritten profunde Unterstützung, um Vorgänge rund um Leitung und Beratung besser einordnen und verstehen zu können, und darüber hinaus praktische Hinweise für die Bearbeitung konkreter Situationen. Umfangreiche Checklisten und Arbeitsblätter stehen Ihnen im Anhang zum sofortigen Einsatz zur Verfügung.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und mutigen Ausprobieren – ganz ohne den Anspruch auf sofortiges Gelingen!

Ihre Viva Fialka

Anmerkung: Ich verwende hier weitestgehend willkürlich weibliche und männliche Formen der Ansprache meiner Leserschaft. Dies kann wechseln nach jeweiligem Kontext oder meinem individuellen Gefühl von besserer Lesbarkeit. Wo keine geschlechtsspezifischen Aspekte genannt werden, sind immer beide Geschlechter gleichermaßen gemeint.



1. Führung und Selbstführung

Bücher über gute Führungsarbeit füllen meterweise Regale in Buchhandlungen und Bibliotheken – ob branchenübergreifend oder speziell auf den Bildungs- und Sozialbereich bezogen. Sich in diesem Dschungel zurechtzufinden, das herauszufiltern, was bei der Klärung des eigenen Führungsselbstverständnisses weiterhilft, kommt der Suche nach der sprichwörtlichen Nadel im Heuhaufen gleich.

Was Laien bei der Frage nach Führung als erstes einfällt ist meist die Unterscheidung in kooperativen (das ist dann der gute) und autoritären (den schlechten) Führungsstil. Das ist ungefähr genauso plakativ, wie die Behauptung, man könne Kinder nur antiautoritär oder autoritär erziehen. Der Praxis wird diese Unterscheidung nicht gerecht; sie ist subtiler, individueller, situativer und komplexer.

Die Erfahrung zeigt interessanterweise, dass „autoritäre“, das heißt allein entscheidende, Ziele setzende, anweisende und bestimmende Führungskräfte durchaus einen sehr guten Stand bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben und mit ihren Teams gute Dienstleistungen und Projekte umsetzen können. Sie können sogar Fehlentscheidungen treffen, sich Nachlässigkeiten leisten, Dinge vergessen oder missachten und werden trotzdem geschätzt. Dann gibt es andere, die konsequent nach allen Empfehlungen der Führungsratgeber „kooperativ“ führen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbinden, Entscheidungsprozesse moderieren, verbindlich und zugewandt sind und doch abgelehnt werden. Wie kränkend! Und so unverständlich! Oder?

Was den Unterschied ausmacht sind Vertrauen und Wertschätzung! Einer autoritär entscheidenden Führungsperson, der man vertraut und die uns wertschätzt, schließt man sich gerne an, gerade in unwegsamem Gelände. Eine kooperative und moderierende Führungskraft, der man misstraut und die zu wenig Wertschätzung ausstrahlt, verweigert man sich, denn sie gibt keine Sicherheit.

Die Frage danach, wie sich Vertrauen aufbauen lässt – zum Beispiel durch unbedingte Wertschätzung oder den eigenen Umgang mit Fehlern – erscheint in der Praxis sehr viel wichtiger zu sein als die Frage

nach den Führungsstilen „autoritär“ und „kooperativ“. So wird in diesem Buch gerade diesem „Schmierstoff“ jeder guten Führungsarbeit größte Aufmerksamkeit gewidmet.

- ▶ Erinnern Sie sich an eine Führungsperson in Ihrem Leben, zum Beispiel an ein Elternteil, eine Lehrerin, einen Trainer, eine Freundin?
- ▶ Welche zentrale Botschaft ging von ihr aus?
- ▶ Kleiden Sie diese Botschaft in einen Satz, ein Motto.
- ▶ Welche Rolle spielen dabei Vertrauen und Wertschätzung?
- ▶ Was hat diese Erfahrung mit Ihrem heutigen Führungsverständnis zu tun?

1.1 Führungstheorien aus historischer Sicht

Im 20. Jahrhundert sind verschiedenste Führungsmodelle entstanden, die eine Betrachtung im Interesse der eigenen Standortbestimmung wert sind. Und, wie ich aufzeigen werde: Alle Modelle haben nach wie vor ihre Berechtigung und werden im Management des Kita-Alltags elementar gebraucht, auch wenn sie auf den ersten Blick unvereinbar erscheinen.

Die Kita als Ergebnislieferantin (1900 bis 1925)

Zwischen 1900 und 1925 hatten auch Pädagoginnen und Pädagogen immense Chancen, Entwicklungen voranzutreiben. Es war die große Zeit für Persönlichkeiten wie Celestine Freinet, Martin Buber oder Maria Montessori, die dem Sozialdarwinismus der Jahrhundertwende reformpädagogische Ansätze gegenüberstellten. Diese mündeten in klare Vorgaben im Hinblick auf eine konsequente Erziehung im „richtigen“ Geiste.

Die Auseinandersetzung mit sich schnell wandelnden gesellschaftlichen Strömungen und Arbeitswelten führte zur gleichen Zeit zur Entstehung erster Führungsmodelle. Allen voran prägte Frederic W. Taylor den sogenannten „Taylorismus“, der sich gegen Laisser-faire und für gezielte Personalführung im Hinblick auf die Lieferung von Ergebnissen und Produkten aussprach.

Die erwartete Rolle war – analog zum Steuermann – die der **Steuerfrau**, die Initiative übernimmt, Ziele setzt oder vereinbart und effektiv delegiert, die aber auch deutlich als **Schafferin** wahrgenommen wird, indem sie hohes Engagement und Einsatz für die Aufgabenerledigung an den Tag legt. Das finale Kriterium ist die Effizienz der Organisation Kindertagesstätte, Entscheidungen von oben sind rational und ökonomisch.

Die Kita-Struktur als Ort der inneren Sicherheit (1900 bis 1925)

Zur gleichen Zeit entwickelten der französische Managementtheoretiker Henry Fayol und der deutsche Soziologe und Sozialökonom Max Weber ein Modell von Führung, das die internen Prozesse und Planungen in den Blick nimmt. Arbeitsteilung, gemeinsame Orientierung an Plänen, geklärte Verantwortlichkeiten und Kontrolle der Arbeitsschritte gewannen an Bedeutung. Alles sollte an seinem Platz sein, vereinheitlichte Regeln und Routinen sollten Orientierung geben, überprüfbar sein und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an die Organisation binden.

Der alles bestimmende Wert in diesem Führungsverständnis ist der effiziente Arbeitsfluss – die Aufgabe der Führungskraft wird in erster Linie als strukturgebend gesehen. Sie soll die **Planerin** sein, die Arbeitsschritte koordiniert, sich um effiziente Strukturen und Abläufe kümmert und deren Einhaltung kontrolliert. Sie soll aber auch die Rolle der **Informationsmanagerin** wahrnehmen, die Informationen beschafft, sachgerecht bearbeitet, weitergibt und verwaltet.

Die Kita als Ort der Nähe und Beziehung (1925 bis 1950)

Im zweiten Viertel des letzten Jahrhunderts führten der Börsenkrach 1929 und der Zweite Weltkrieg zu einem

Umdenken bezüglich dessen, was gute Führung ausmacht. Booms folgten Zusammenbrüche, bis neue Hoffnungen keimten. Das alte Führungsdenken bestand weiterhin, jedoch nicht mehr mit Überzeugung. Das war die richtige Zeit für die Entstehung von Gewerkschaften und besseren Entlohnungssystemen, denn permanente Überstunden und unhinterfragter Gehorsam wurden in keinem Arbeitsfeld mehr hingenommen. Der Wert Erholung begann sich zu etablieren, was ebenso ernst genommen wurde wie der Kampf ums Überleben.

In der Führungsliteratur tauchten Themen wie „Freude am Arbeiten“ auf, die Hawthorne-Studie beschäftigte sich mit der „Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitsleben“ und stellte einen Paradigmenwechsel in Bezug auf den Taylorismus dar. Sozialpsychologische Aspekte der Demokratisierung und Humanisierung der Arbeitswelt gewannen an Bedeutung. Beteiligung, Konfliktlösung und Konsensbildung wurden zu zentralen Führungsaufgaben, mit erhöhtem Einfluss der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an anstehenden Entscheidungen. Beim Nachlassen von Leistung sollte nun mit einem Bündel an Motivationsfaktoren reagiert werden.

Die Führungskraft soll hierzu in der Rolle der **Moderatorin** sicher sein und weniger produkt- als vielmehr prozessorientiert handeln. Ihre Aufgaben werden in der Teambildung, der partizipativen Entscheidungsfindung sowie in Konfliktprävention und -bearbeitung gesehen. Gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll sie **Kümmerein oder Coach** mit hoher Selbstklarheit, Empathie und emotionaler wie kommunikativer Intelligenz sein.

Natürlich geriet dieses Denken zunächst in heftigen Konflikt mit den Vorstellungen einer Organisation als Ergebnislieferantin oder Ort der inneren Sicherheit. Stellen Sie sich vor, Sie möchten einerseits demokratisch und humanitär handeln, und auf der anderen Seite gleichzeitig

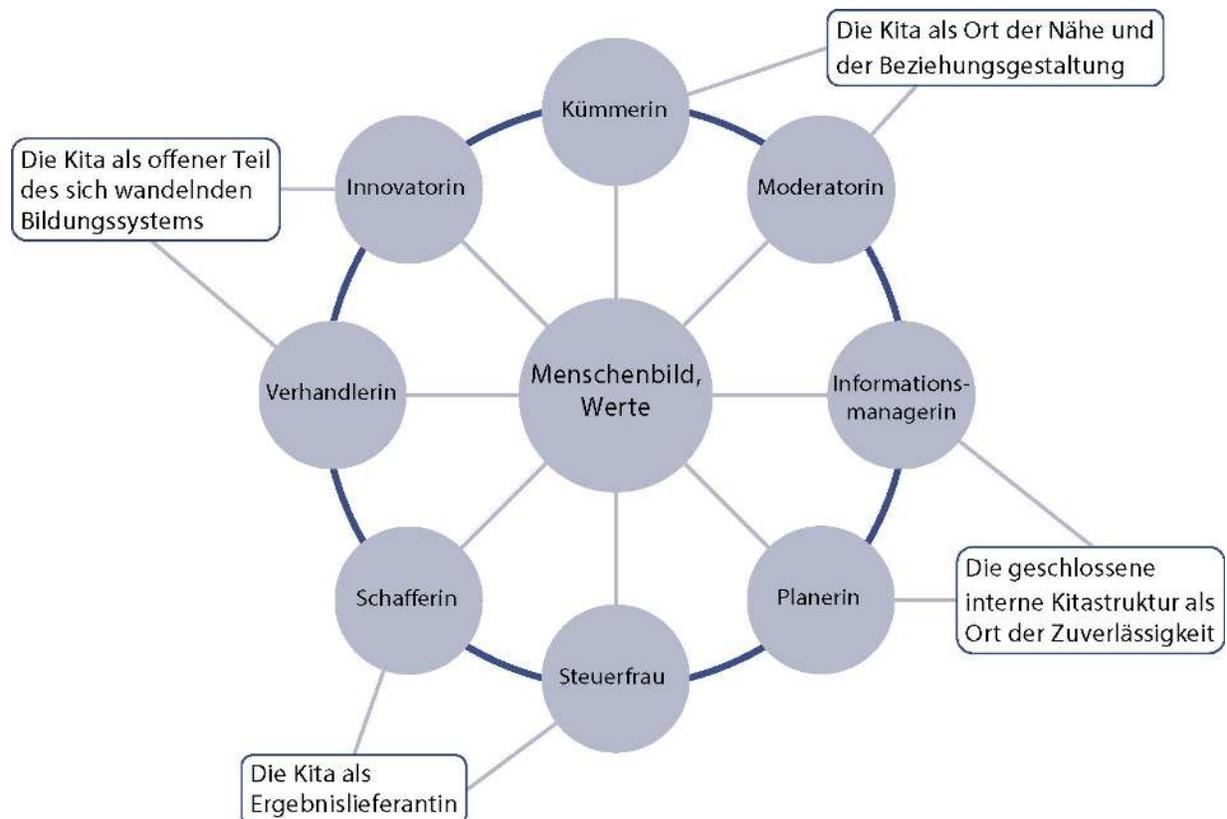
strukturierend und ergebnisorientiert. Sicher kennen Sie diese inneren Zerreißproben. Auch in den 1950er Jahren geriet dieses Denken oft zu einer Art autoritären Wohlwollens und wartete noch auf seine Ausarbeitung und Handhabbarmachung.

Die Kita als offener Teil des sich wandelnden Bildungssystems (1951 bis 1975)

Der wirtschaftliche Wandel nach dem Ölschock beförderte die Produktökonomie zur Serviceökonomie. Technologische Sprünge - das Fernsehen mit seiner Nachrichtenübertragung oder die Computerentwicklung - prägten nun die Zusammenarbeit. Gesellschaftliche Werte der 1950er Jahre, eher auf Tradition und Konventionen setzend, veränderten sich zugunsten eines toleranteren Blicks auf die Welt. Hervorgerufen unter anderem durch den Vietnamkrieg gab es eine Auflehnung gegen staatliche Formen und Autoritäten („68er“). Persönliche Selbstverwirklichung gewann gegenüber dem Wunsch nach materiellem Wohlstand an Bedeutung, und Zielvereinbarungsgespräche etc. hielten auch in Trägerbereichen von Kinderbetreuung Einzug. Bücher zu Führung und Motivation boomten, und an Hochschulen wurden Experimente zu Gruppendynamiken und Organisationsentwicklung durchgeführt. So entwickelte sich Mitte der 1960er Jahre ein flexibles Führungshandeln, das nicht die Verwaltung von Ist-Zuständen, sondern die vernetzte, flexible Gestaltung in den Fokus rückt. Gemeinsame Visionen und Werte gelten als wichtige, das Gefüge zusammenhaltende Elemente.

Entscheidungen der Führungskraft sind spontan und kreativ gefordert, und gab es früher die Gefahr der Stagnation von Entwicklung, besteht hier durch das Mithalten-Müssen in einer schnelllebigen Zeit das Risiko der Erschöpfung. Die Leitung ist in diesem Führungsmodell nicht mehr die vernünftige Entscheidungsträgerin, die die

Abläufe kontrolliert, sondern in der Rolle der **Innovatorin**, die die Wandlungsfähigkeit ihres Teams im Blick hat, mit ihm Trends erfasst und Zukunftsbilder entwickelt. Als **Verhandlerin** muss sie externe Unterstützung und Ressourcen durch Träger, Sponsoren oder institutionelle Netzwerke mobilisieren, dabei Image und Erscheinung im Auge behaltend.



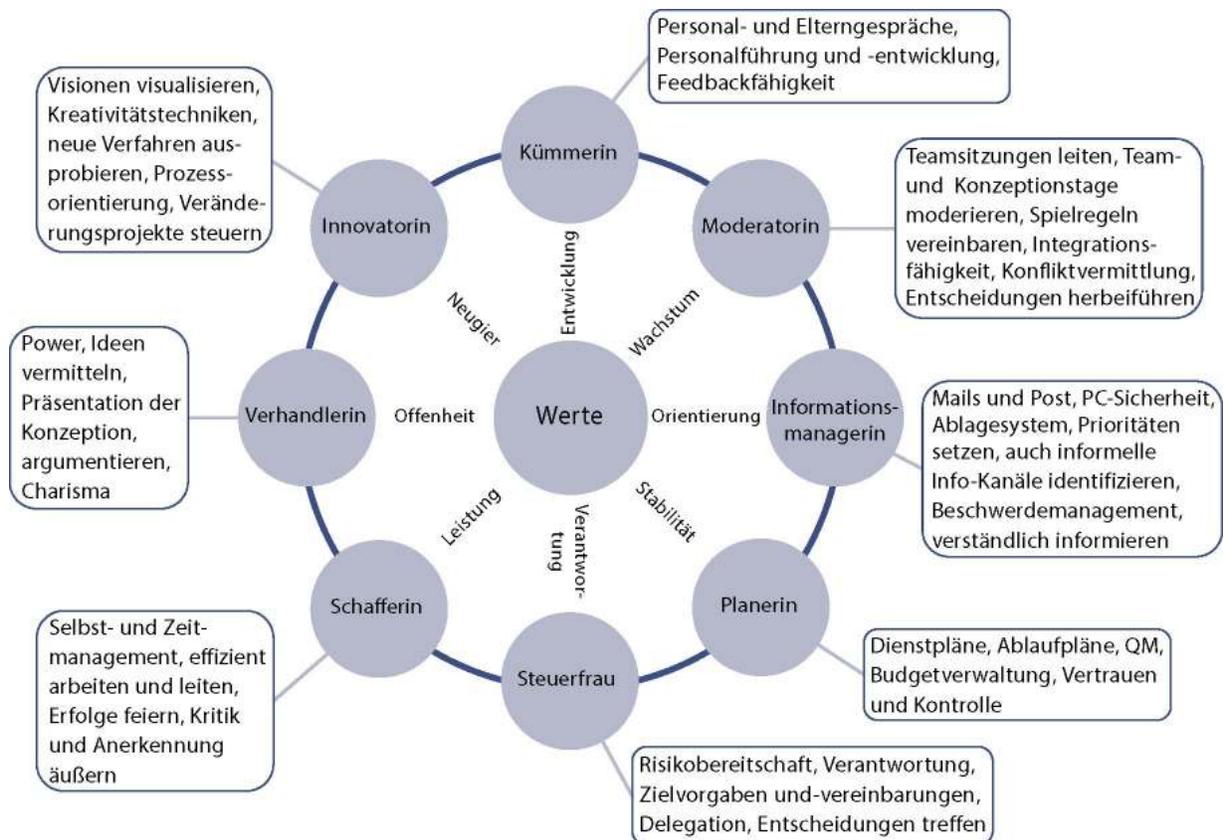
© Viva Fialka

Die verrückten 1990er Jahre und heute

Vieles, was früher richtig war, wird plötzlich mit Fragezeichen versehen. Alles und jedes wird infrage gestellt. Die sogenannte, von dem führenden Organisationspsychologen des 20. Jahrhunderts, Fred Edward Fiedler, geprägte Kontingenztheorie sagt uns, dass das Führungshandeln von viel zu vielen Variablen abhängt, um einheitlich gesehen werden zu können. So wachsen zum Beispiel die Anforderungen an die Planerrolle

proportional mit der Größe der Einrichtung und des Teams. Auch bestimmt die eingesetzte Technologie die Ausprägung der Aufgaben des Informationsmanagements. Und gesellschaftliche Veränderungsbedarfe und -möglichkeiten gestalten die Ausprägung der Innovatorenrolle. Und natürlich sind auch die Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlich und benötigen ein unterschiedliches Maß und eine unterschiedliche Art an Kümmerer- Aufgaben.

Seit den 1990er Jahren und der Kontingenztheorie sind plötzlich andere Schlagworte im Bereich der Führung zu hören – allen voran der Begriff **Flexibilität**. So gilt heute nicht mehr ein bestimmtes Führungsverständnis als das richtige, sondern eine gute Führungskraft soll sich in allen beschriebenen Rollen und Aufgaben je nach Erfordernis sicher bewegen und wahlweise von der Kümmerer- in die Planerrolle wechseln können, in einem Moment Ziele setzen und im nächsten moderieren, dann wieder Informationen verwalten und gleichzeitig innovativ umsetzen können.



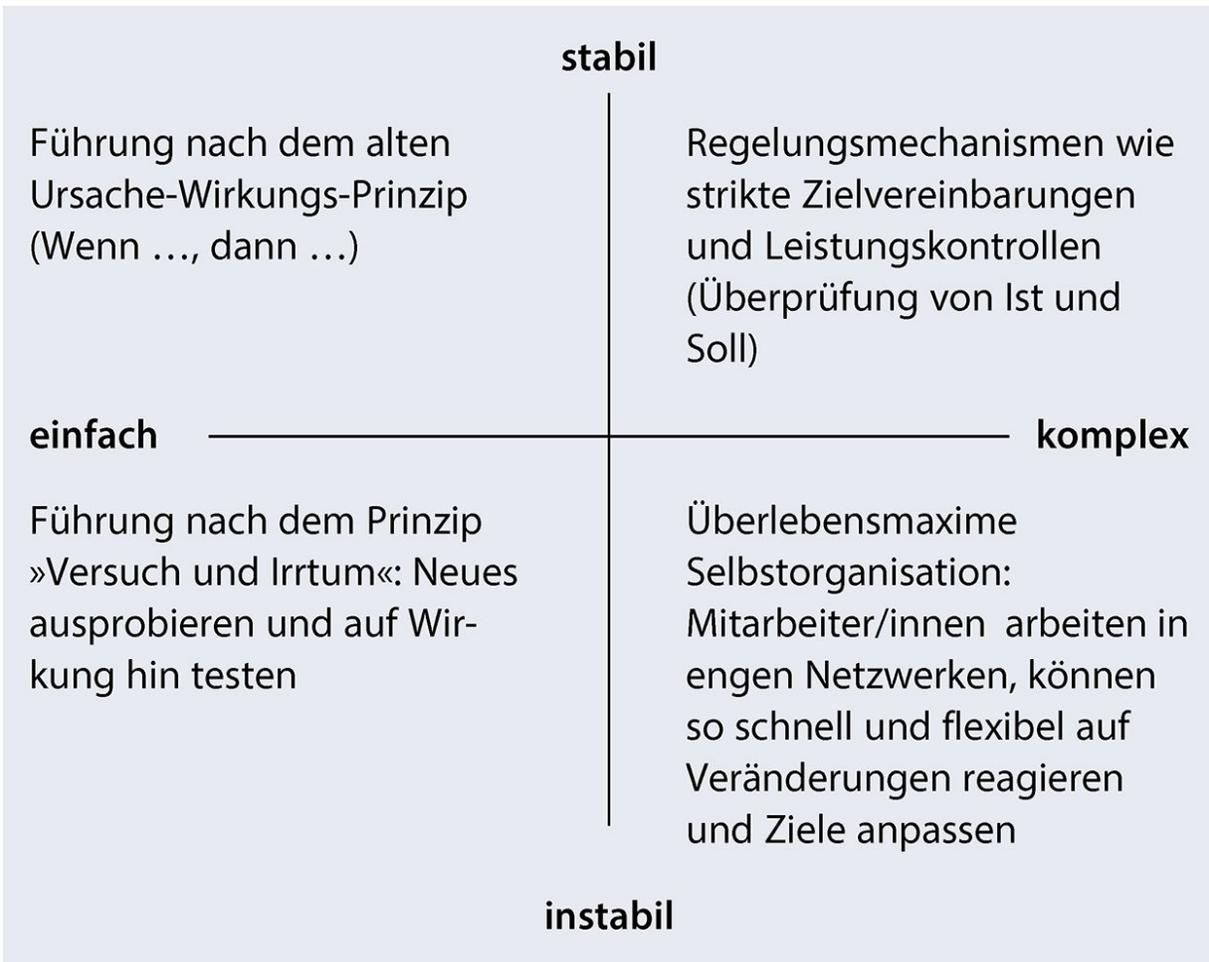
© Viva Fialka

Die Forderung nach hoher Flexibilität ist der Schnellebigkeit von heute geschuldet, aber auch dem Denken in Netzwerken und Systemen, dem gestiegenen Wert der Selbststeuerung, Partizipation und der Integration. Die Begriffe Qualität und Evaluation haben ebenfalls eine anerkennenswerte Bedeutung bekommen, bei gleichzeitigem erhöhtem Kostendruck und Effizienzbestreben.

Blick in die Zukunft

In komplexen und instabilen Arbeitsfeldern wie dem Bildungsbereich des 21. Jahrhunderts erlangt die Führung nach dem Prinzip der Selbstorganisation von Mitarbeiter-Netzwerken besondere Aufmerksamkeit (siehe Kapitel 7). Diese können auf Impulse von außen schneller und flexibler reagieren als ein Vorgesetzter, der Anweisungen erteilt.

Auch schriftliche Vereinbarungen wie Dienstanweisungen, Zielvereinbarungen etc. brauchen in Zeiten, in denen der Organisation ein kalter Wind um die Nase weht, Menschen, die diese flexibel handhaben und den jeweiligen Bedingungen anpassen können, statt stur auf einmal Verabschiedetem (und vielleicht längst Überholtem) zu beharren.



Selbstverständlich muss es sich lohnen, sich auf einen Weg der Veränderung von Führungsstrukturen und -ansätzen zu machen. Man kann sagen: Je komplexer und je instabiler Sie die Struktur in Ihrem Arbeitsfeld erleben, umso passender ist eine Auseinandersetzung mit dem neuen

Ansatz der **Kollegialen Führung** (siehe ausführlich dazu Kapitel 7).

So paradox es sich auch anhören mag: Um flexibel und frei gestalten zu können, sind zuerst einmal klare Standards bezüglich der Verfahrensweisen erforderlich. So ist es zum Beispiel wichtig, dass bei der Dokumentation kindlicher Entwicklung alle mit dem gleichen System arbeiten, um nicht unnötig Zeit damit zu verlieren, sich in Verfahren einzudenken statt Beobachtungen zu reflektieren. Diese Standards werden am besten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst entwickelt, die damit arbeiten müssen.

Bleibt die Frage: Was ist dann die Aufgabe von Führungskräften, wenn direktive Führung in solchen Zeiten und Strukturen nicht (mehr) erfolgversprechend ist? Bleibt ihnen nur noch das Zurücklehnen und Laufenlassen? Nichts wäre falscher als das!

Führungskräfte haben die Aufgabe, Sinn und Strategien zur Realisierung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu diskutieren und darüber zu entscheiden, welche der Ideen letztlich umgesetzt werden. Die Hauptaufgabe besteht darin, Orientierung zu geben. Gerade bei komplexen Systemen und in bewegten Zeiten ist klare Zielorientierung unabdingbar. Gleichzeitig brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Freiräume zum Erproben im individuellen Alltag.

Der Tätigkeit Sinnhaftigkeit zu geben stabilisiert emotional, was zukünftige Veränderungen leichter bewältigen lässt. Führungskräfte müssen akzeptieren, dass in dynamischen Zeiten keine langfristigen Planungen und Strategien aufgestellt werden können, und deshalb auf Instrumente, die sich in stabilen Zeiten bewähren mögen, verzichten.

Paradoxon: Hart und weich zugleich