



Europa-Universität
Flensburg

Kita-Master

Leitung frühkindlicher Bildungseinrichtungen

Weiterbildungsstudium Master of Arts



Leseprobe **Leitungsarbeit, Personal, Kommunikation**

Thomas Riecke-Baulecke, Maren Wichmann, Kerstin Ratzeburg

1 Grundbegriffe der Leitungsarbeit 4

Produktionsfaktoren 4
Rationalprinzip 5
Effektivität und Effizienz 6
Managementkonzepte – Management by... 8
Managementkreislauf 10
Management und Führung 11
Die Kita-Leitung als Führungskraft 14
Führungsstile 17
Aufgaben 20

2 Personalführung 20

Grundsätze der Personalführung
Personalauswahl
Personaleinsatz
Fortbildung – Erwachsenenbildung
Personalbeurteilung
Führungsfeedback
Aufgaben

3 Kommunikation 20

Kommunikationsmodelle
Gesprächsführung.....
Jahresgespräche
Konfliktgespräche
Coaching.....
Diskussionsleitung und Moderation.....
Aufgaben

4 Teamentwicklung

Merkmale guter Teams.....

Kraftzentrum Leitungsteam.....

Teamsitzungen

Konflikte und Umgang mit Widerständen

Aufgaben

5 Zeitmanagement

Arbeitszufriedenheit und Gesundheit.....

Prioritäten

Individuelle Arbeitsplanung.....

Der eigene Arbeitsplatz.....

Ablageverfahren

Kalender

Mitschriften

Aufgaben

6 Literatur

7 Anhang.....

Jahresgespräch.....

Feedback für Kita-Leitungen.....

Beurteilung von Führungskräften.....

1 Grundbegriffe der Leitungsarbeit

Eine Kindertagesstätte ist eine komplexe Organisation, deren Zweck zunächst mit dem Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsauftrag zwar relativ einfach gefasst werden kann. Bei der Konkretisierung dieses Zwecks zeigt sich jedoch, dass für die Zielerreichung zahlreiche Einzelprozesse notwendig sind, deren Koordination hohe Anforderungen stellt.

Produktionsfaktoren

In Anlehnung an die Produktionsfaktoren, die in der Betriebswirtschaftslehre unterschieden werden (Wöhe, 1996, S. 93f), lassen sich für Kindertagesstätten ebenfalls vier Faktoren differenzieren, von denen eine erfolgreiche Leistungserbringung abhängt. Im Unterschied zu Betrieben arbeiten soziale Einrichtungen allerdings nicht mit „Rohstoffen“, sondern mit Menschen, so dass dieser Faktor grundsätzlich anders strukturiert ist:

Die vier Produktionsfaktoren umfassen:

1. Die Betriebsführung (dispositiver Faktor), die verantwortlich ist für die Leitung, Planung, Organisation und Überwachung der betrieblichen Prozesse, wozu das Vorbereiten und Treffen von Entscheidungen gehört;
2. die ausführende Arbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern;
3. die Klienten einer sozialen Einrichtung, hier: Kinder (und Erziehungsberechtigten);
4. die Betriebsmittel, wozu Gebäude, Grundstück und Werkzeuge gehören.

Die vier Produktionsfaktoren (wovon hängt eine erfolgreiche Leistungserbringung ab?)			
Betriebsführung Kita-Leitung	Ausführende Arbeit Bildungs- und Erziehungsarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeit	Betrieb: Rohstoffe Kita: Kinder / Unterstützung der Erziehungsberechtigten	Betriebsmittel Ausstattung, Ressourcen

Durch den Unterschied, dass soziale Einrichtungen nicht auf den Produktionsfaktor „Rohstoffe“ bezogen sind, sondern die Erziehung, Bildung, Beratung, Betreuung oder Therapie von Menschen zum Ziel hat, müssen in sozialen Einrichtungen wie Kindertagesstätten zwei grundverschiedene Aufgaben in der Leitungsarbeit bewältigt werden, nämlich pädagogische Aufgaben im weiten Sinne und Verwaltungsaufgaben im engeren Sinne. Schneewind (2011, S. 47) differenziert dabei eine Vielzahl pädagogischer und administrativer Aufgaben von Kita-Leitungen: „Die Leitung trägt die Verantwortung für die Rahmenbedingungen innerhalb und außerhalb der Kindertagesstätte. Sowohl als Bindeglied mit dem Träger als auch gemeinsam mit ihm und dem Team legt die sie das Leitbild und Qualitätsstandards fest. Sie kümmert sich um das Qualitätsmanagementsystem und die ständige Evaluation (...), beschäftigt sich mit administrativen Aufgaben. Es wird erwartet, dass sie betriebswirtschaftliche Aspekte kennt und in der Lage ist, diese zu steuern. Darunter versteht man die Planung, Reflektion und Anpassung der Organisationsstruktur...“

Leitungsarbeit in der Kita	
Pädagogische Aufgaben	Verwaltungsaufgaben

- Die pädagogischen Aufgaben zielen darauf ab, den Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne möglichst guter Bildungs- und Erziehungsarbeit zu gestalten; dazu gehört die Erarbeitung, Umsetzung und Evaluation eines pädagogischen Konzepts, die Fortbildung des Personals, das Führen von Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen, die Steuerung der praktischen Bildungs- und Erziehungsarbeit im Verlauf des Kita-Tages.
- Die Verwaltungsaufgaben zielen dagegen darauf ab, die Zusammenarbeit mit dem Träger, die Personalverwaltung, die Ausstattung, sowie die Verwendung der finanziellen Ressourcen möglichst effizient zu handhaben.

Rationalprinzip

Das Rationalprinzip ist für Erziehungs- und Bildungsprozesse höchst bedeutsam, da es um ein wertvolles Gut geht, nämlich um Lebenszeit. „Das wirtschaftliche Handeln unterliegt wie

jedes auf Zwecke gerichtete menschliche Handeln dem allgemeinen Vernunftprinzip (Rationalprinzip), das fordert, ein bestimmtes Ziel mit dem Einsatz möglichst geringer Mittel zu erreichen“ (Wöhe, 1996, 1). Über Kosten und Effizienz zu sprechen ist gerade im Bildungsbe-
reich von Bedeutung, da es um Lebenschancen geht. Nicht über Kosten zu sprechen, heißt, gegenwärtige Zustände als Selbstverständliches und Alternativloses zu betrachten. Entscheidungen sind in vielen Fällen mit Kostenfragen verbunden. In solchen Fällen ist eine Entscheidung für eine Maßnahme nicht selten eine Entscheidung gegen eine andere. Die Analyse von Kosten und Effekten ist deshalb eine wichtige Aufgabe des Managements.

Effektivität und Effizienz

Kita-Leitungen sind verantwortlich für die Wirksamkeit der Kita-Arbeit. Es geht um Effektivität und Effizienz, zwei Begriffe, die nicht selten verwechselt oder als Synonym benutzt werden. Effizienz (lateinisch: *efficientia* = Wirksamkeit) ist weder gleichbedeutend mit Höhe des Aufwands noch mit Effektivität. Laut Brockhaus (1998, S. 107) ist Effizienz gleichbedeutend mit Wirksamkeit oder Wirtschaftlichkeit und beschreibt das Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung. Der Begriff Effekt wird vom lateinischen Wort *efficere* abgeleitet, das hervorbringen bzw. bewirken bedeutet. Effekte werden als Auswirkung, Erfolg und Ergebnis bezeichnet (Brockhaus, 1998, S. 104). Gleiche oder ähnliche Effekte können auf unterschiedliche Art und Weise, zum Beispiel mit einem unterschiedlichen Aufwand an Arbeitszeit, erreicht werden.

Effekte beziehen sich auf Relationen und beschreiben die Differenz zweier Zustände, zum Beispiel der Lernniveaus bei der Ausgangslage und das erreichte Lernniveau. Je weniger vergleichbar die Ausgangslagen und / oder die Ergebnisse sind, desto schwieriger wird es, vergleichende Aussagen über die Effektivität zu machen. Einem messbaren Merkmal eines Systems ist nicht der Effekt anzusehen, der zu diesem geführt hat.

Effizienz und Effektivität beschreiben unterschiedliche Ebenen der Analyse von Arbeitsprozessen: Effektivität wird als „das Richtige machen“ und Effizienz als „etwas richtig machen“ beschrieben. Effektivität bezieht sich auf das Ergebnis einer Handlung, Effizienz dagegen auf den Prozess selbst, auf den im Prozess verausgabten Aufwand, beispielsweise an Arbeitszeit.

Zu unterscheiden sind also drei Begriffe:

- Aufwand (an verausgabten Ressourcen, u. a. an Zeit),
- Effekte (mit den verausgabten Ressourcen erreichte Ergebnisse) und
- Effizienz als Verhältnis beider Faktoren (Ergebnisse pro Aufwand).

Streng genommen könnten immer nur diejenigen Arbeitsprozesse, die auf den gleichen Ausgangszustand bezogen sind und zum gleichen Ergebnis führen, hinsichtlich ihrer Effizienz verglichen werden. Die begrenzten Möglichkeiten, sowohl Ausgangsbedingungen, Aufwand als Ergebnisse zu messen, machen es unmöglich, absolute Aussagen über Effizienz zu treffen. Interindividuelle Vergleiche der Wirksamkeit von Arbeitsprozessen werden dann möglich, wenn die Ausgangslagen zwar nicht identisch, dennoch im Rahmen zu definierender Spannbreiten relativ ähnlich sind.

Die Effizienz der Arbeit steigt, wenn bei gleichem Ausgangszustand für das gleiche Ergebnis weniger Aufwand benötigt wird. Das Ergebnis ist der Effekt der Arbeit, der – in Abhängigkeit der Perspektive des Betrachters – zu definierende Nutzen: Hohem Nutzen entspricht hohe Effektivität. Wird nun der Aufwand reduziert, gleichzeitig aber der Nutzen der Arbeit, dann muss nicht notwendigerweise ein Effizienzgewinn vorliegen. Wenn Zähler und Nenner des Quotienten Ergebnis pro Aufwand reduziert werden, dann kann die Effizienz gleich bleiben, sinken oder steigen.

Effizienzsteigerung ist also nicht mit Sparen, also mit Aufwandsreduktion zu verwechseln. Die Effizienz von Arbeitsprozessen steigt dann, wenn – um die zwei klassischen Grenzfälle zu nennen –

- gleiche Effekte mit weniger Aufwand (Minimalprinzip) oder
- höhere Effekte mit gleichem Aufwand (Maximalprinzip) erreicht werden.

Wird der Aufwand mit der Folge deutlich geringerer Effekte reduziert, kann nicht von Effizienzsteigerung gesprochen werden.

Managementverantwortung zu tragen heißt, maßgebliche Verantwortung für die Wirksamkeit einer Organisation zu übernehmen. Oberste Aufgabe des Managements ist es, solche Führungsentscheidungen vorzubereiten und zu treffen, die höchste Bedeutung für die Ziele und für die Wirtschaftlichkeit der Organisation als Ganzes haben. Drucker und Malik beschreiben ihre Position zu solchen Entscheidungen mit folgenden Sätzen: „Tatsächlich ist eine Organisation nur dann effektiv, wenn sie sich auf eine Aufgabe konzentriert. Diversifizierungen zer-

stören die Leistungsfähigkeit einer Organisation, gleichgültig ob es sich dabei um ein Unternehmen, eine Gewerkschaft, eine Kindertagesstätte, ein Krankenhaus, eine Behörde oder um eine Kirche handelt“ (Drucker, 2000, S. 172). „Es kommt darauf an, sich auf Weniges, dafür Wesentliches zu konzentrieren ... Das schlechteste, was man tun kann, ist, eine Organisation mit Anforderungen zu *überladen*. Je *zahlreicher* die Anforderungen sind, desto *weniger* kann eine Organisation *leisten*“ (Malik, 2001, S. 101, 194).

Managementkonzepte – Management by...

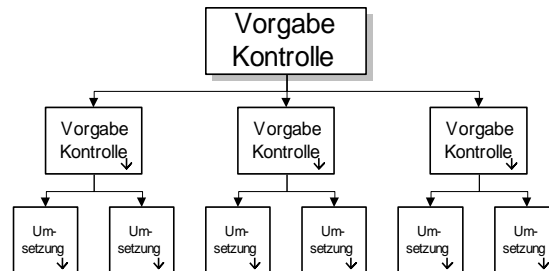
Management leitet sich von to manage (handhaben, führen, verwalten, leiten) ab. Der Begriff „Management“ hat sich für Führungskräfte, das heißt für die Gruppe von Personen, die anderen Personen Weisungen erteilen dürfen, im deutschen Sprachgebrauch eingebürgert (vgl. Wöhe, 1996, S. 97). Von professionellem Management ist zu sprechen, wenn sowohl die Rahmenbedingungen als auch die Ziele, Inhalte, Methoden, Organisationsformen und Erfolgskontrollen des Managements eigenständig - und möglichst vor dem Hintergrund wissenschaftlich gesicherter Erkenntnisse - bestimmt werden. In der Literatur hat sich eine Vielzahl von Führungsprinzipien als sog. „Management by...“ etabliert (ebenda, S. 136ff). Diese Prinzipien unterscheiden sich vor allem in der Art und Weise der Zielfindung und Aufgabenwahrnehmung, sie schließen sich nicht aus, sondern können sich ergänzen. Wichtige Beispiele sind:

Im „Management by Decision Rules“ geben die Führungskräfte der untergeordneten Ebene sehr genaue Regeln, wie Entscheidungen zu treffen sind, vor. Der Freiheitsgrad bei der Aufgabenwahrnehmung ist dadurch relativ gering. Entsprechend sind die Möglichkeiten der Ausführenden, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, eingeschränkt.

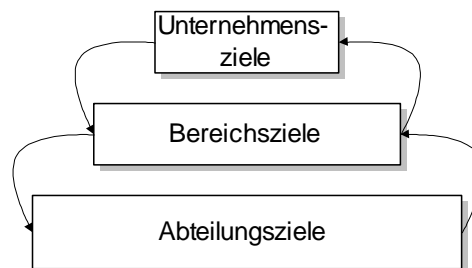




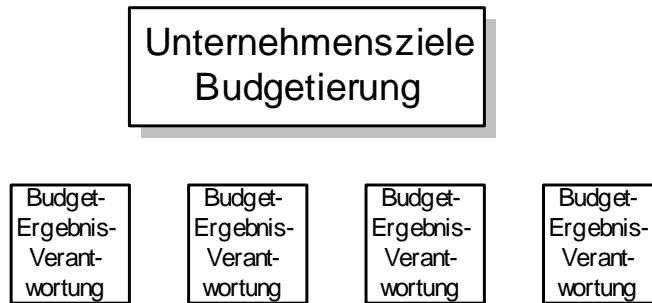
„Management by Results“ bedeutet, dass statt einer Detailreglementierung von Aktivitäten das Leistungs-Soll vorgeben wird. Die Kontrolle bezieht sich auf die erbrachte Leistung.



„Management by Objectives“ beschreibt einen Kreislaufprozess, bei dem zunächst strategische Ziele durch die Unternehmensleitung definiert werden. Diese Ziele werden auf den untergeordneten Ebenen konkretisiert und ggf. modifiziert. Über Modifikationen wird mit den übergeordneten Ebenen kommuniziert. Führungskräfte und Mitarbeiter treffen dabei Zielvereinbarungen, wobei top-down- und bottom-up-Verfahren miteinander verzahnt sind.



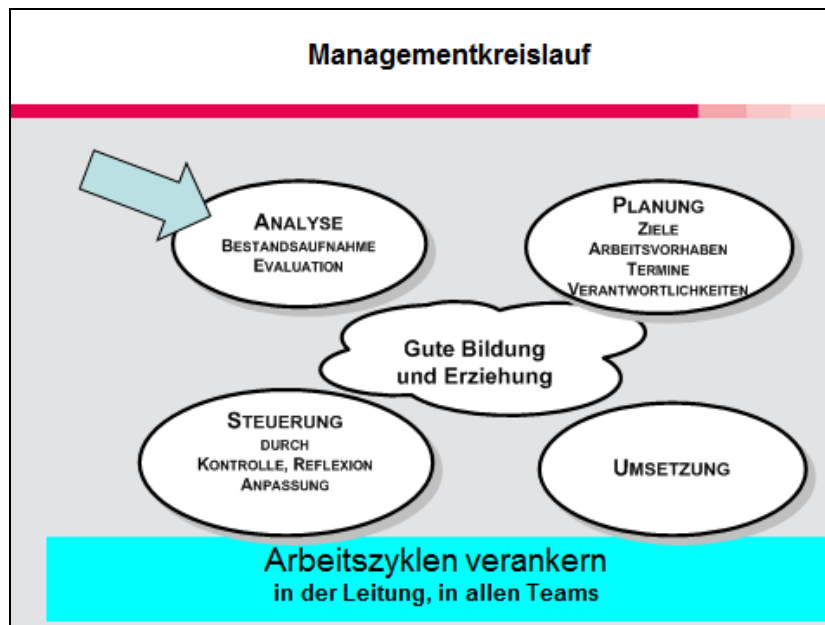
„Management by Delegation“ beinhaltet eine weitgehende Selbstständigkeit der verschiedenen Unternehmensbereiche und Abteilungen auf der Basis von Zielvereinbarungen und Budgetierung. Die Unternehmensleitung legt in Rücksprache mit den Bereichen Ziele und entsprechende Budgets fest. Die Bereiche arbeiten eigenständig und haben Budgetverantwortung. Der Grad der Zielerreichung hat unmittelbare Auswirkung auf die finanzielle Ausstattung des Bereichs.



Diese modellhafte Gegenüberstellung von Managementkonzepten veranschaulicht eine große Bandbreite von Möglichkeiten, Organisationen mit ausgeprägter oder fehlender Vereinbarungskultur, mit größerer oder geringerer Eigenständigkeit der nachgeordneten Ebene zu führen. Wie in größeren Organisationen findet im Bildungssystem eine Mischung der genannten Konzepte statt. Interne Planungsprozesse wie die Kita-Konzeptarbeit entsprechen den Leitideen des „Managements by Objectives“.

Managementkreislauf

Jedes Management ist auf eine spezifische Zusammenarbeit mit Menschen in einer Organisation bezogen: Das Management hat die Funktion, Prozesse der Zusammenarbeit entsprechend dem Organisationsziel zu gestalten und zu steuern. Diese Funktion realisiert das Management durch bestimmte, mit den Menschen in der Organisation zu kommunizierende Aufgaben. Zu diesen Aufgaben im sog. Managementkreislauf gehören (vgl. Wöhe, 1996, S. 99).



Wichtig bei diesem Kreislauf ist der zyklische Charakter, das heißt, dass Arbeitsprozesse in wiederkehrende Weise strukturiert sind und dies Grundstruktur durch das Management bewusst zu gestalten gilt. Häufig wird dabei die „Zieldefinition“ als erster Schritt angegeben. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass Ziele untrennbar mit einer Analyse, einer Bestandsaufnahme oder Evaluation (der Bewertung von Ergebnissen anhand definierter Kriterien), verbunden sind: Nur wenn bekannt ist, welche Ergebnisse eine Kita erbringt, wie das Umfeld beschaffen ist (Sozialraumanalyse), können vernünftige Ziele im der „smart-Regel“ bestimmt werden:

S: spezifisch, die Ziele passen genau zu dieser Kita.

M: messbar, die Ziele sind quantifiziert und überprüfbar.

A: anspruchsvoll, die Ziele fordern die Kita tatsächlich heraus.

R: realistisch, die Ziele sind erreichbar.

T: terminiert, die Zielerreichung ist auf Zeiträume und Zeitpunkte bezogen.

Management und Führung

Die Gestaltung von Arbeitsprozessen entsprechend des Managementkreislaufes ist ohne Personalführung undenkbar, da Prozesse insbesondere in sozialen Einrichtungen von Menschen

gemacht werden. Insofern ist „Führung“ stets ein Teil des Managements, wobei Management umfassender zu verstehen ist. Es weist nach Fayol (1916), dem Mitbegründer der Managementlehre, fünf Grundfunktionen auf:

1. Planung
2. Organisation
3. Führung
4. Koordination
5. Kontrolle

Leitungsarbeit in der Kita = Management	
Pädagogische Aufgaben	Verwaltungsaufgaben
1. Planung	1. Planung
2. Organisation	2. Organisation
3. Führung	3. Führung
4. Koordination	4. Koordination
5. Kontrolle	5. Kontrolle

Seit einigen Jahrzehnten gibt es in der Literatur Positionen, Management und Führung gegenüberzustellen (vgl. z. B. Kotter, 1990): Operative Aufgaben wie Planung, Kontrolle und Organisation würden demnach das Management bestimmen, während Führung visionär geprägt sei und auf die Veränderung der Organisation, der Haltungen, Werte und Ziele der Beschäftigten ausgerichtet sei („Transformational Leadership“). Bei dieser Gegenüberstellung wird übersehen, dass Management ohne Führung, also personenbezogenes Handeln, nicht denkbar ist und Führung stets im Kontext umfassender Planungs- und Steuerungsprozesse, die eben auch nicht-personenbezogene Aspekte umfassen, stattfindet.

Die Leitung einer Kita hat damit Managementaufgaben im umfassenden Sinne und Führungsaufgaben in Hinblick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu leisten. Von Interesse ist in diesem Zusammenhang, dass bis in die 1970er Jahre in der Managementliteratur die Auffassung vorherrschend war, erfolgreiche Manager verfügten über besondere Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale, Managementkompetenzen seien also anlagebedingt

und damit kaum vermittelbar (vgl. die Übersicht bei Rübken 2013). Nohira et al. (2003) zeigen dagegen in einer umfassenden Studie, dass es keinen Zusammenhang zwischen den getesteten Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen der Top-Manager und dem langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen gibt. Ob Leiterinnen oder Leiter eher charismatisch, visionär, selbstsicher, geduldig, zurückhaltend oder detail-orientiert wären, sei nicht entscheidend. Vielmehr käme es darauf an,

- gut zu analysieren, Probleme und Chancen etwas früher zu erkennen als andere und eine klare Strategie zu verfolgen;
- gut zu organisieren und Vorhaben konsequent umzusetzen, für einen möglichst reibungslosen Ablauf der Prozesse zu sorgen;
- eine positive Kultur der Kommunikation und Wertschätzung zu pflegen;
- für gut funktionierende Strukturen zu sorgen, was die Teamarbeit, aber auch den Einsatz insbesondere von IT sowie die räumlich-sächlichen Bedingungen betrifft.

Sprenger (2001, S. 232f), der die Ergebnisse einer Gallup-Studie zusammenfasst, hebt die Bedeutung der Arbeitsmoral für den Unternehmenserfolg fest: „Es sind im Wesentlichen vier Einstellungen, die in einem hohem Maße mit guten Unternehmensergebnissen korrelieren:

- Die Mitarbeiter behaupten mehrheitlich, jeden Tag ihr Bestes zu geben und auch die Möglichkeit dazu zu haben.
- Sie haben das Gefühl, dass ihre Meinung zählt.
- Sie glauben, dass auch ihre Kollegen sich auf Qualität verpflichtet haben.
- Sie sind stolz darauf, bei diesem Unternehmen arbeiten zu dürfen.

Das alles kann Führung gestalten. Wenn sie sich ernst nimmt.“

Wichtige Managementkompetenzen sind dementsprechend erlernbar, sie umfassen

- soziale Kompetenzen (Kommunikation, Empathie),
- analytische Kompetenzen (Wahrnehmungsfähigkeit, Interpretation von Zahlen, Daten, Fakten),
- funktionale Kompetenzen (Durchsetzungsvermögen, Organisationsfähigkeit) und

- technische Kompetenzen (Nutzung von IT)
auf die auch die sieben Module des Studiengangs bezogen sind.

Die folgende Tabelle veranschaulicht, dass für die vier dargestellten Erfolgsfaktoren im Management die verschiedenen Kompetenzbereiche unterschiedliche Bedeutung (x: gering, xx: mittel, xxx: stark) haben, stets jedoch in enger Wechselwirkung miteinander stehen. So ist für die Gestaltung der Strukturen einer Kita Partizipation (soziale Kompetenz), Organisationsvermögen (funktionale Kompetenz), Verständnis von Technik (technische Kompetenz) und sorgfältige Bestandsaufnahme und Planung (analytische Kompetenz) erforderlich.

Erfolgsfaktoren / Kompetenzen	Analyse	Organisation	Kultur	Struktur
<i>Soziale</i>	xx	xxx	xxx	xx
<i>analytische</i>	xxx	x	x	xx
<i>funktionale</i>	x	xxx	xxx	xx
<i>technische</i>	xx	xxx	X	xxx

Die Kita-Leitung als Führungskraft

„Die Leitung von Kindertageseinrichtungen ist die Schlüsselfigur für Qualität in der Betreuung, Bildung und Erziehung des Kindes in Tageseinrichtungen. Der Wandel in den Funktionen und in den Aufgaben von Kindertageseinrichtungen bedeutet in Zukunft eine zunehmende Komplexität in den Aufgaben und Anforderungen der Leitung. Zu den Kernaufgaben der Leitung gehören die Qualitätsentwicklung in der Betreuung, Bildung und Erziehung auf der Basis des Leitbilds und des Konzepts, die Personalführung und Personalentwicklung, die Organisation und Verwaltung sowie die Öffentlichkeitsarbeit“ (Schneewind, 2011, S. 46). Im nationa-

len Kriterienkatalog (Tietze & Viernickel, 2013, S. 252ff) werden die Führungsaufgaben von Kita-Leitungen in sechs Punkten beschrieben:

1. Sicherstellung der pädagogischen Arbeit
2. Qualitätsmanagement
3. Arbeit auf Basis einschlägiger Rechts- und Verwaltungsgrundlagen
4. Betriebswirtschaftliche Leitung
5. Sicherung und Entwicklung personeller und materieller Ressourcen
6. Beschaffung von Arbeitsmitteln und Verbrauchsgütern

Die Funktion einer Leitung wird unter anderem dadurch charakterisiert, dass mit ihr das Recht und je nach Situation die Pflicht verbunden ist, Weisungen zu erteilen. Führungskräfte tragen Verantwortung für das Erreichen definierter Ziele einer Organisation und der dafür notwendigen Prozesse. Es wäre jedoch ein Missverständnis, die Arbeit von Führungskräften auf „Weisungen erteilen“ zu reduzieren oder zu konzentrieren: In Organisationen wie Kindertagesstätten, in denen geistige Arbeit dominant ist, hat die argumentative Seite der Führungstätigkeit besondere Bedeutung. Da Kindertagesstätten mit komplexen Prozessen und uneindeutigen Ergebnissen umzugehen haben, hat die Einbeziehung der unterschiedlichen Perspektiven einen hohen Stellenwert, um differenzierte Analysen vornehmen und angemessene Konsequenzen finden zu können. In diesem Sinne von Führungstätigkeit geht es darum, Eigenaktivität und Verantwortungsübernahme der Erzieherinnen und Erzieher zu ermöglichen und zu fördern. „Leitungskräfte nehmen im Team von ErzieherInnen insofern eine besondere Position ein, als sie sich häufig im Spannungsfeld einer Doppelrolle befinden und zwar einerseits als Mitglied des Teams und andererseits in ihrer Position als EntscheiderIn. Die LeiterIn ist für die Umsetzung des gesetzlichen Auftrags und die Einhaltung pädagogischer Standards zuständig. Sie ist für die gesamte Einrichtung verantwortlich“ (Rannenberg, 2002, S. 5).

Kita-Leitungen nehmen je nach Situation unterschiedliche Aufgaben wahr, in dem sie

- Weisungen geben,
- Diskussionen moderieren,
- die Kindertagesstätte repräsentieren,
- Personen beraten,

- Prozesse steuern,
- Aufgaben delegieren,
- Ergebnisse erfassen und analysieren,
- Personal fördern und
- selbst lernen.

Autorität gewinnen Führungskräfte nicht allein durch ihr Amt, sondern Kraft ihrer Argumente und ihrer persönlichen Haltung, sie können überzeugen und sind Vorbild im Engagement für die Kindertagesstätte. Führungskräfte sind demnach Personen mit herausgehobener Verantwortung für das Ganze.

Der Ansatz der „Transformationalen Führung“ (Transformational Leadership) verweist darauf, dass die Organisation als solches stimulierend wirken, für Veränderungen offen sein und hohe Leistungen anstreben sollte. Transformationale Führung wird mit den sogenannten vier „I’s“ beschrieben (Burns, 1978, Bass & Bass, 2008):

- Intellektuelle Anregung (intellectual Stimulation): Führungskräfte unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Suche nach innovativen, kreativen, neuen Wegen.
- Individuelle Förderung (individualized consideration: Führungskräfte arbeiten als eine Art Coach mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sie gehen auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten genau ein und bestärken gezielt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Inspirierende Motivation (inspirational motivation): Mit Hilfe von anspruchsvollen Zielen und Sinnvermittlung fördern die Führungskräfte die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Idealtypische Vorbildwirkung (idealized influence): Führungskräfte wirken als Vorbild, wodurch sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektiert und bewundert werden, sowie das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genießen.

Studien zeigen, dass erfolgreiche Führungsarbeit auf vielfältige Weise und von sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten gestaltet werden kann. Mit Blick auf Führungskräfte in Unternehmen kommt Malik zur Einschätzung: „Wirksame Menschen sind so verschieden, wie

Menschen nur verschieden sein können... Die Gemeinsamkeiten des Handelns wirksamer Menschen können weitergegeben werden, ihr Wesen, ihre Eigenschaften, und ihre Persönlichkeit nicht. Es ist möglich, die Grundsätze und Regeln, von denen sich jemand leiten lässt, herauszuarbeiten, die Aufgaben, die er zu erfüllen als notwendig erachtet, und die Werkzeuge, die er dabei einzusetzen pflegt; und es ist auch möglich, das alles zu erlernen“ (Malik, 2001, S. 19 und 26).

Führungsstile

In der Literatur werden unterschiedliche Führungsstile unterschieden. Dabei werden direkt instruktive von eher kommunikativen abgegrenzt. Wöhe (1996, S. 133f) beschreibt fünf Führungsstile.

- Der patriarchalische Führungsstil ist am Herrschaftsanspruch eines Patriarchen als alleiniger Führungsinstanz orientiert. Eine Partizipation der Beschäftigten an Entscheidungsprozessen existiert nicht. In diesem Führungsverständnis ist autoritäres oder autoritatives Verhalten mit Treue- und Versorgungspflicht gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbunden.
- Der charismatische Führungsstil ist ähnlich autoritär angelegt wie der patriarchalische. Er unterscheidet sich dadurch, dass nicht die Wohlfahrtsverpflichtungen, sondern allein die Ausstrahlungskraft die Legitimität des Führungshandelns darstellt.
- Beim autokratischen Führungsstil steht im Unterschied zu den beiden erstgenannten Stilen weniger die Person als die Institution im Vordergrund. Autokratische Führung beinhaltet einen souveränen Alleinherrscher, der den Führungsanspruch mit Hilfe eines hierarchisch organisierten und disziplinierend wirkenden Apparates realisiert.
- Die Willkür beim autokratischen Führungsstil soll beim bürokratischen Führungsstil durch Legitimation, Reglements und fachliche Kompetenz aufgehoben werden. Befugnisse und Arbeitsabläufe sind klar definiert, so dass sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Führungskräfte im Sinne des Zwecks der Organisation zu disziplinierter Arbeit angehalten werden.
- Im Unterschied zu eher autoritär ausgeprägten Führungsstilen werden beim kooperativen Führungsstil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt. Die Form der

Partizipation kann in Form von Beratung geschehen oder unmittelbarer Mitbestimmung, weshalb eine weitere Differenzierung in partizipativen und demokratischen Führungsstil gängig ist.

Die genannten Begriffe bringen bestimmte Akzentsetzungen beobachtbarer Führungsstile zum Ausdruck. Unterschiedliche Aufgaben und Situationen erfordern jedoch unterschiedliche Reaktionsweisen von Kita-Leitungen. Führungsstile sind abhängig von Art, Größe, Zielen und Tradition einer Organisation: Diesem Verständnis von Führung entspricht ein situativer Führungsstil.

Wirksames Handeln im Management ist mit einem der jeweiligen Situation angemessenen und authentischen Handeln verbunden. Schulz von Thun spricht von „Stimmigkeit“ des Handelns, hier des Führungshandelns. Dazu gehört

- das Erfassen der Besonderheit der jeweiligen Situation (Vorgeschichte, thematische Struktur, menschliche Struktur, Ziel),
- Verfügen über eine Bandbreite verschiedener Reaktionsweisen,
- situative Integration verschiedener Reaktionsweisen durch „innere Teambildung“ (Schulz von Thun, 1998).

Hilfreich für die Analyse wirksamen Managements ist an dessen Überlegungen, dass sie erklären helfen, weshalb es keine „idealen Führungskräfte“ und keine „idealen Handlungsschemata“ geben kann. Die Besonderheiten verschiedener Situationen und eigener Gefühle, Positionen usw. erfordern unterschiedliche Handlungen. Innere Teambildung bedeutet dabei, die unterschiedlichen, konfuse oder widersprüchlichen inneren Stimmen zu einer der eigenen Person und der jeweiligen Situation angemessenen Handlung zu integrieren. Erfahrung im Führungshandeln ist deshalb eine wesentliche Voraussetzung für wirksames Management. Je nach Situation sind Kita-Leitungen eher gefordert,

- zurückhaltender Moderator oder entschlossener Entscheider und ordnende Hand,
- kreativer Ideengeber oder systematischer Planer und genauer Kontrolleur,
- gleichberechtigter Partner oder pflichtbewusster Vorgesetzter zu sein.

Welche Handlungsweise angemessen ist, muss sich letztlich in den Resultaten erweisen. Diese können nicht im Allgemeinen, sondern nur in der Analyse der konkreten Prozesse aufgezeigt werden.

Aufgaben

1. Geben Sie mit Blick auf Ihre Kita jeweils zwei Stärken und zwei Optimierungsideen für die vier Produktionsfaktoren an:

Produktionsfaktor	Stärke	Optimierungsideen
1.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
2.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
3.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
4.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...

2. Diskutieren Sie die These: „Das Rationalprinzip sollte in der frühkindlichen Bildung nicht beachtet werden, da es alle pädagogischen Überlegungen der Gewinnmaximierung unterwirft.“
3. Worin unterscheiden sich die Begriffe „Effektivität“ und „Effizienz“?
4. Erläutern Sie das Minimal- und das Maximalprinzip mit Hilfe Ihrer Kita-Praxis.

5. „Management by“: Nach welchem der Konzepte wird in Ihrer Kita gearbeitet, nach welchem nicht? Begründen Sie Ihre Meinung kurz.

Management by ...	Ja / Nein	Begründung
1.		
2.		
3.		
4.		

6. Geben Sie für jeden Schritt im Managementkreislauf ein Beispiel aus Ihrer Kita-Praxis.

Schritt im Managementkreislauf	Beispiel
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

7. Erläutern Sie die Begriff „Management“ und „Führung“.

8. Welche Aufgaben haben Führungskräfte und welche Rollenkonflikte können entstehen?

9. Managementkompetenzen: Wo sehen Sie Ihre Stärken und welche Entwicklungsideen haben Sie?

Managementkompetenz	Stärke	Entwicklungsideen
1.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
2.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...

3.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
4.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...

10. Nennen Sie Vor- und Nachteile der dargestellten fünf Führungsstile.

Führungsstil	Vorteil	Nachteil
1.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
2.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
3.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
4.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
5.	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...

11. Beschreiben Sie Ihren Führungsstil und ordnen Sie ihn ein.

Leseprobe Kita-Master Studienbrief Leitungsarbeit, Personal, Kommunikation



in Kooperation mit

