



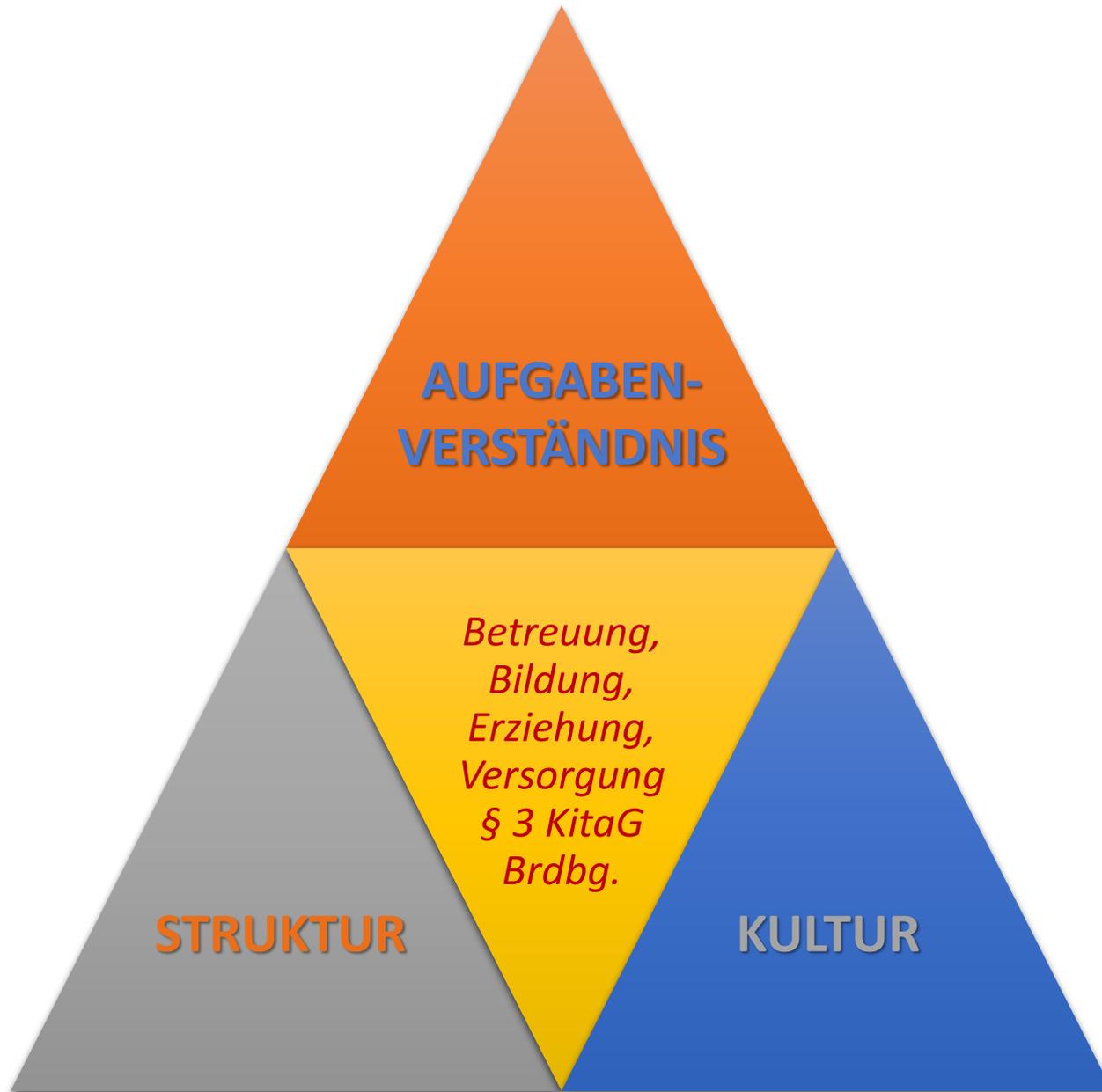
# **WERTEORIENTIERTES FÜHREN** **in Kita/Hort**

Ein Webinar für Führungskräfte und Geführte

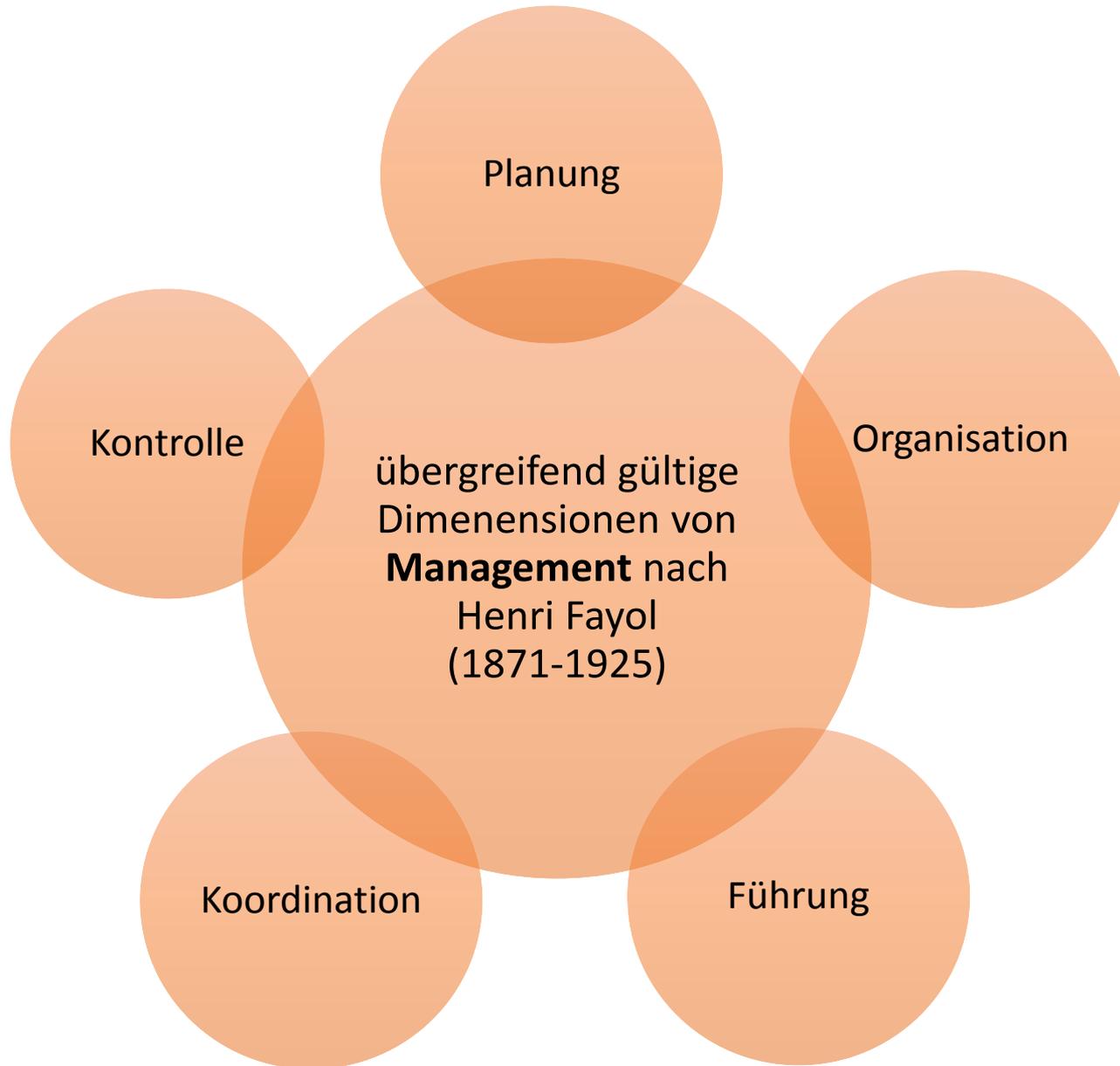
7. AUGUST 2019

Heike Bloch | Markus Althoff

**Hofbauer**  
*Evangelisch macht Schule!*











## Leitung ist nicht alles, aber ohne Leitung ist alles nichts.

„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 an Leitung. Zu den Kernaufgaben der Leitung gehören die Qualitätsentwicklung in der Betreuung, Bildung und Erziehung auf der Basis des Leitbildes und des Konzepts, die Personalführung und Personalentwicklung, die Organisation und Verwaltung, sowie die Öffentlichkeitsarbeit.“

*Schneewind 2011, S. 46*

Wovon war in dem, was Sie gerade gehört haben, eigentlich die Rede?  
Von „Führen“? Von „Leiten“?

# Mit Werten führen: LEITBILDER geben Orientierung



**HOFFBAUER CAMPUS MAHLOW**  
Evangelische Kita | Evangelische Grundschule



# Mit Werten führen: LEITBILDER geben Orientierung

Wir stärken  
Kinder, Jugendliche und Erwachsene,  
sich in Freiheit zu entfalten,  
Verantwortung zu übernehmen  
und in Hoffnung zu leben,  
die aus unserer christlichen Sicht  
auf Mensch und Welt erwachsen.

**Hoffbauer**  
*Evangelisch macht Schule!*

...sind Kinder und Erwachsene regelmäßig über die Lernentwicklung im Gespräch.

...darf ich meine Gedanken, Fragen, Sorgen äußern und wähle mit Bedacht die Worte.

...suche ich bei Konflikten eine Lösung im Gespräch.

...sind Kinder und Erwachsene durch aktive Mitwirkung in Gremien an der Gestaltung und Entwicklung des Lebens und Lernens auf dem Campus beteiligt.

...achte ich die anderen und verletze niemanden an Körper oder Seele

...trage ich zu einer guten Lebens- und Lernatmosphäre bei und respektiere gemeinsame Regeln und Absprachen.

...bringe ich mich mit meinen Stärken aktiv ein und darf an meinen Schwächen ohne Angst arbeiten.

...gehe ich sorgsam um, mit den Dingen, den Häusern und der Natur.

...sind meine Fragen wichtig.  
Sie sind ein Fenster zur Welt.

...sind meine "Fehler" wichtig.  
Sie sind ein Fenster zu meinem Denken.

...sind die Menschen um mich herum wichtig.  
Sie lassen mich Dinge neu sehen.

...ist Unterstützung wichtig.  
Sie schafft Vertrauen und ermutigt,  
Herausforderungen anzunehmen

...betrachten wir Verschiedenheit nicht als Problem, sondern als Bereicherung.

...sind Menschen aus allen Kulturen bei uns willkommen.

...ermutigen wir einander, uns mit unseren Besonderheiten in die Gemeinschaft einzubringen.

...begegnen wir dem, was uns fremd vorkommt mit Neugier.

**HOFFBAUER CAMPUS MAHLOW**  
Evangelische Kita | Evangelische Grundschule



# „FÜHRUNG“ – Ein psychologischer Blick und eine ernsthafte Frage

„In der Psychologie wird Führung definiert als der „Prozess, durch den ein Individuum Gruppenmitglieder beeinflusst, sodass sie inspiriert sind, ein Ziel zu verfolgen, das die Führungsperson als wichtig identifiziert hat.“

*Haslam 2004, S. 141*

Kann man *das* wirklich wollen?

# AUSTAUSCH ZUM GEHÖRTEN

Eine Einladung zum „Murmeln“

Was habe ich  
gehört?

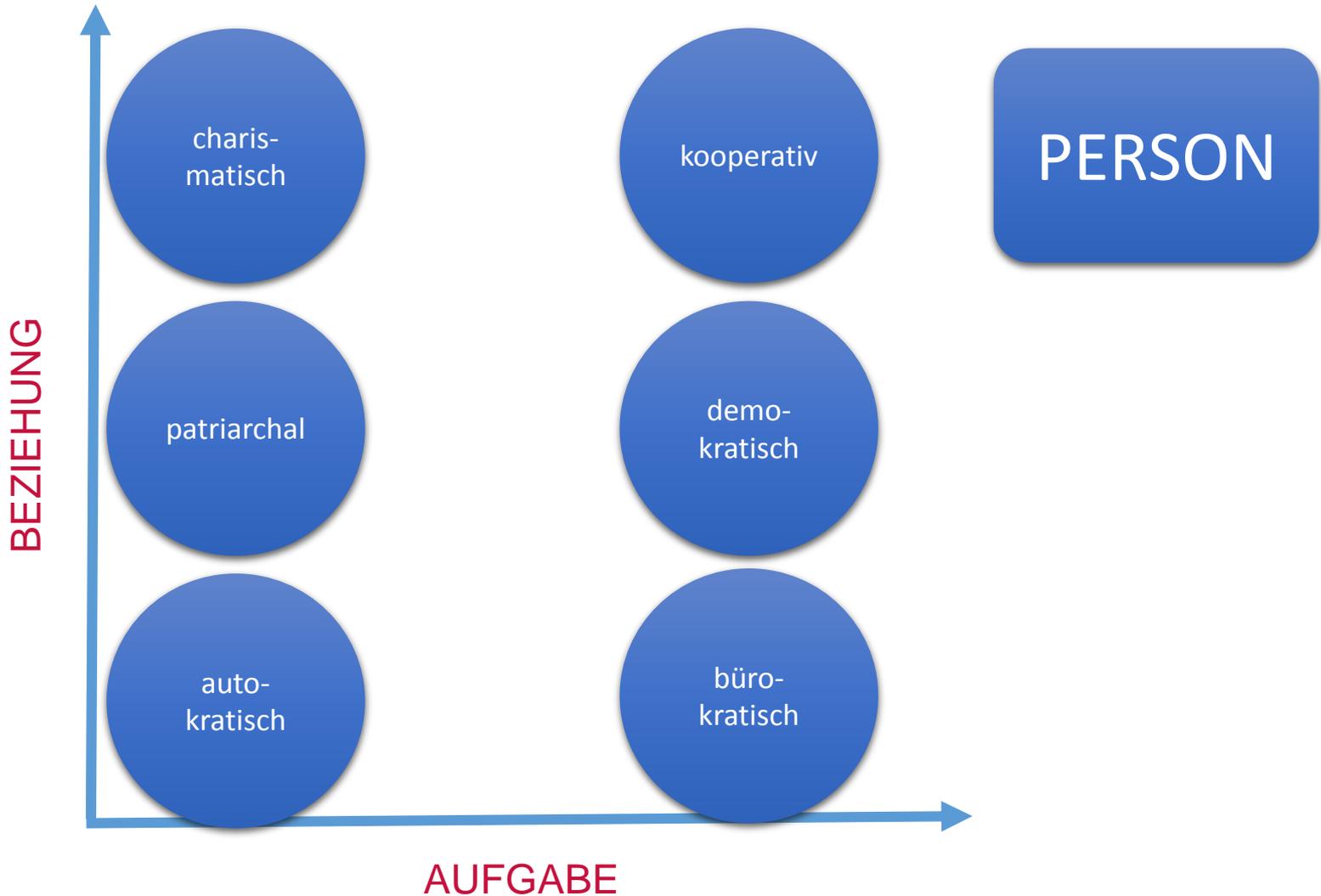
Was ging mir  
durch den  
Kopf?

Was hat mich  
erschreckt/  
geärgert?

Was hat mich  
beruhigt/  
gefremt?

Welche Fragen  
kamen auf?

# Gibt es „FÜHRUNGS-TYPEN“? – Zum Beispiel ...



nach Wöhe 1996, 133

# KiTa-Leitung als Schlüsselposition – Erfahrungen und Orientierungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen (Bertelsmann Stiftung 2015)

## Typ Fürsorglichkeit

KiTa-Leitung als ‚verberuflichte‘ Mütterlichkeit

KiTa als ‚Familie‘  
– Fokus Beziehungen –

Paternalistisch-fürsorgliches  
Führungsverständnis

Eher geringes Erleben von  
(professioneller) Handlungs-  
autonomie und Selbstwirk-  
samkeit

**ROLLE**

## Typ Management

KiTa-Leitung als Führung  
eines Unternehmens

KiTa als Unternehmen  
– Fokus Organisation und  
Funktionen

Effizienz- bzw. leistungs-  
orientiertes Führungsver-  
ständnis

Auf KiTa-Management  
fokussierte Handlungs-  
autonomie und Selbstwirk-  
samkeitsüberzeugung

## Typ Leadership

KiTa-Leitung als pädagogische und Managementaufgabe

KiTa als pädagogische Organisation – Fokus Konzeption und Team

Effektivitätsorientiertes, an Fachlichkeit ausgerichtetes und  
partizipatives Führungsverständnis

Auf KiTa-Management und Pädagogik fokussierte Handlungs-  
autonomie und Selbstwirksamkeitserleben

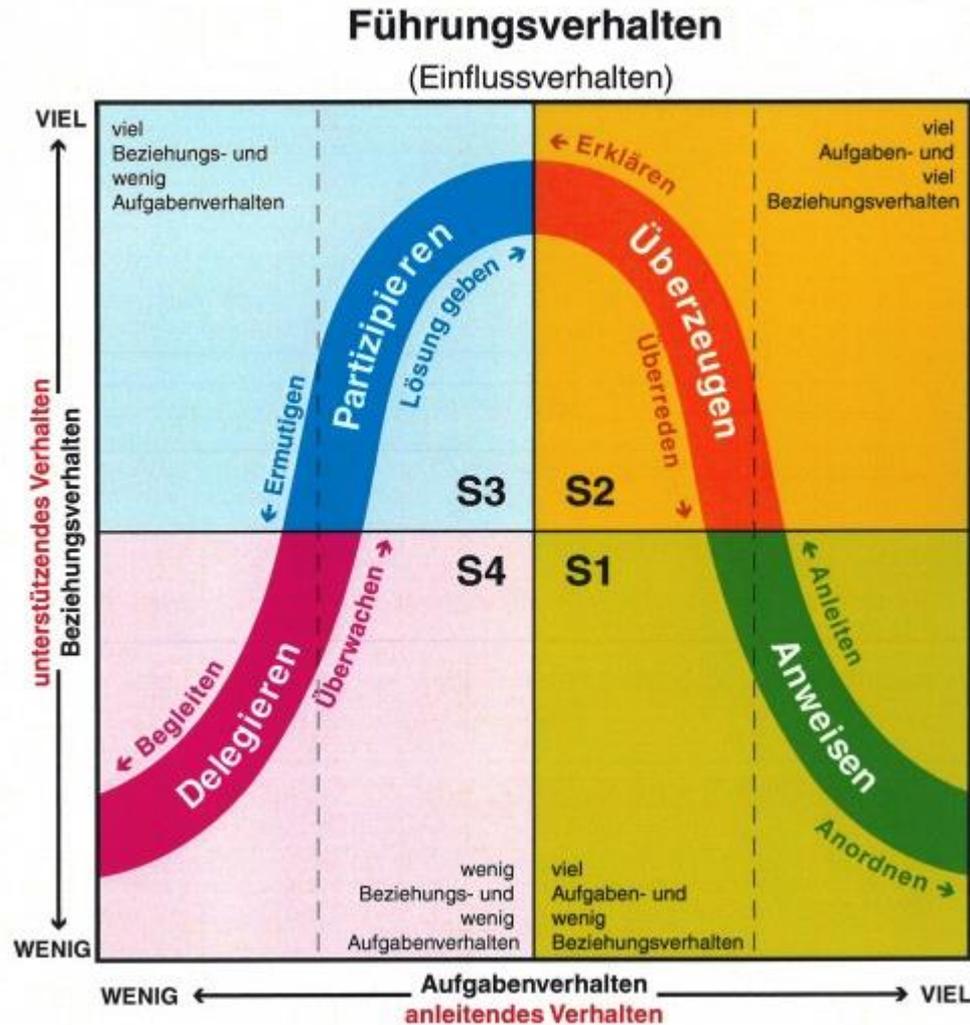
### Untertyp Strukturbezogenes Leadership

Visionäre, kreative und  
reflexive Leitung einer  
Organisation mit  
Fokus auf Strukturbezug

### Untertyp Teambezogenes Leadership

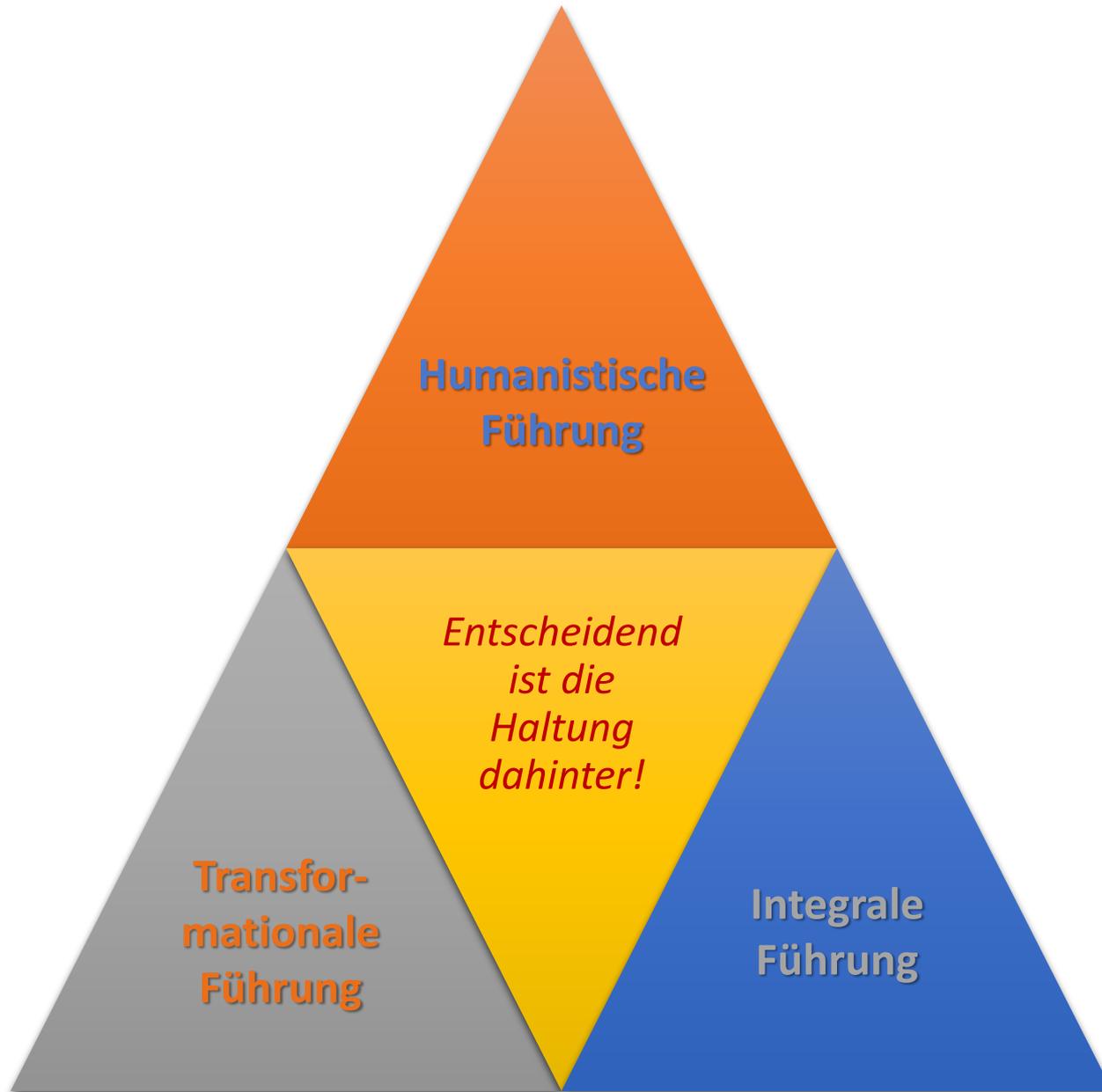
Pädagogisch-reflexive  
Leitung eines Teams mit  
Fokus auf Gruppenbezug

# Situatives Führen

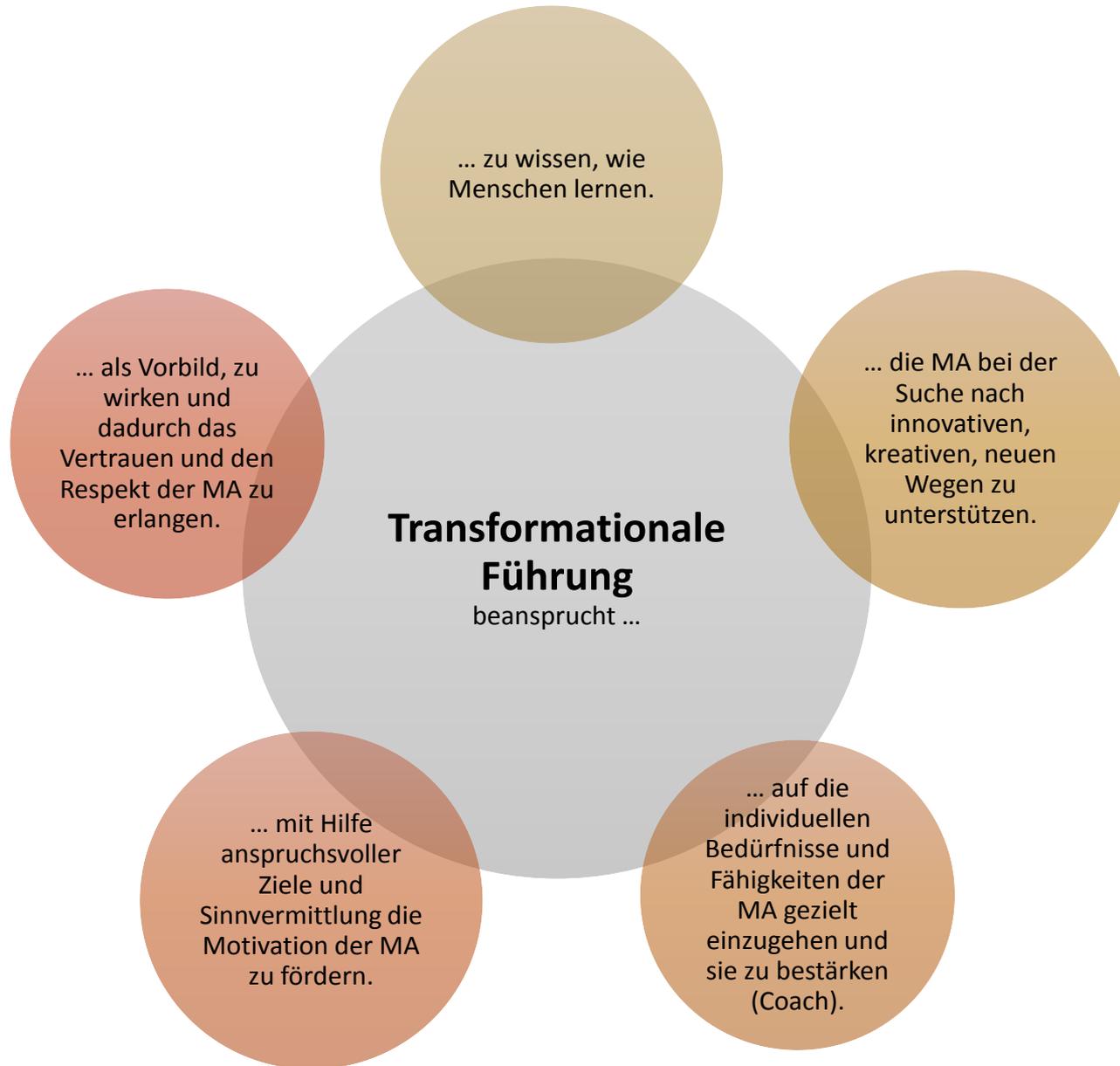


SITUATION

Quelle: <https://lead-conduct.de/2012/08/15/fuhrungsinstrumente/>







**Transformationale Führung**  
beansprucht ...

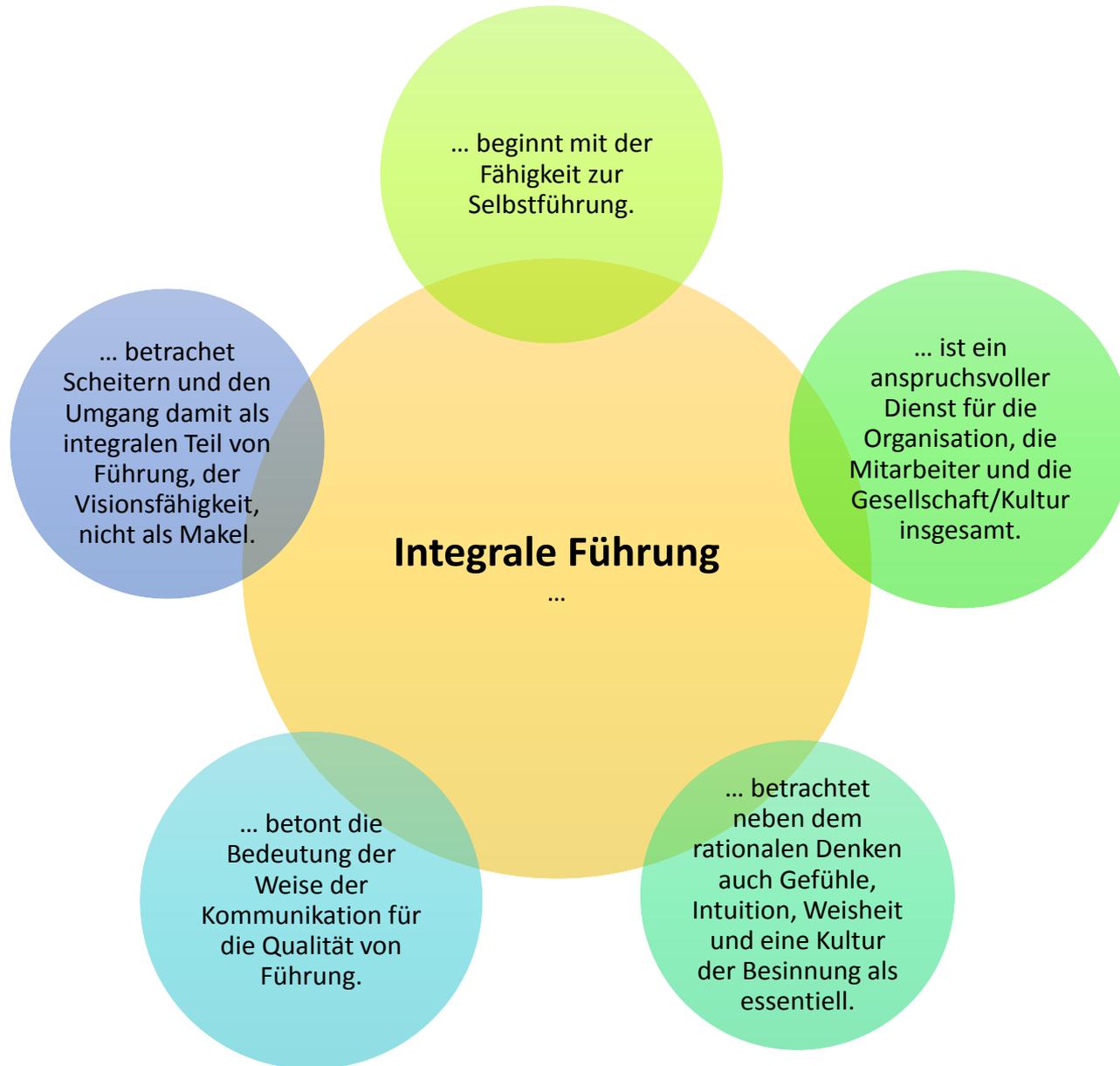
... zu wissen, wie Menschen lernen.

... die MA bei der Suche nach innovativen, kreativen, neuen Wegen zu unterstützen.

... auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der MA gezielt einzugehen und sie zu bestärken (Coach).

... mit Hilfe anspruchsvoller Ziele und Sinnvermittlung die Motivation der MA zu fördern.

... als Vorbild, zu wirken und dadurch das Vertrauen und den Respekt der MA zu erlangen.





# Literatur:

- 
- Bourdieu, Pierre. 2001. Wie die Kultur zum Bauern kommt. Über Bildung, Schule und Politik. Schriften zu Politik und Kultur4. Hamburg. VSA.
- 
- Eurich, Claus. 2015. Führungskunst. Ethik. Kommunikation. Motivation. Vision. Integrale Vernunft. Petersberg. Via Nova.
- 
- Freigang, Bräutigam, Müller. 2018. Gruppenpädagogik. Eine Einführung. Weinheim. Beltz.
- 
- Hasselhorn, Kunde, Schneider. (HG) 2017. Pädagogische Psychologie. Erfolgreiches Lernen und Lehren. Stuttgart. Kohlhammer.
- 
- Hüther, Gerald. 2018. Würde. Was uns stark macht-als Einzelne und als Gesellschaft. 4. Auflage. München. Knaus.
- 
- Juul, Jesper und Jensen, Helle. 2017. Vom Gehorsam zur Verantwortung. Für eine neue Erziehungskultur. 7. Auflage. Weinheim. Beltz.
- 
- Klein, Görder (HG). 2011. Werte und Normen im beruflichen Alltag. Bedingungen für ihre Entstehung und Durchsetzung. Münster. Lit.
- 
- Krapp, Weidemann. (HG).2001. Pädagogische Psychologie. 4. Auflage. Weinheim. Beltz.
- 
- Landes-Kinder- und Jugendausschuss Brandenburg. Empfehlungen zum Aufgabenprofil von Kitaleitungen. 2016.  
[https://mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/bb2.a.5813.de/aufgabenprofil\\_kitaleitung\\_2016lkja.pdf](https://mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/bb2.a.5813.de/aufgabenprofil_kitaleitung_2016lkja.pdf) (abgerufen am 07.08.2019).
- 
- Lemme Martin und Körner, Bruno. 2018. Neue Autorität in Haltung und Handlung. Ein Leitfaden für Pädagogik und Beratung. Heidelberg. Carl-Auer.
- 
- MBJS Brandenburg. (HG).2017. Gemeinsamer Orientierungsrahmen für die Bildung in Kindertagesbetreuung und Grundschule. Zwei Bildungseinrichtungen in gemeinsamer Bildungsverantwortung beim Übergang vom Elementarbereich in den Primarbereich. 2. Auflage. Weimar. Berlin. Verlag das Netz.
- 
- MBJS Brandenburg. Grundsätze elementarer Bildung in Einrichtungen der Kindertagesbetreuung im Land Brandenburg.  
<https://mbjs.brandenburg.de/media/lbm1.c.312232.de> (abgerufen am 07.08.2019).
-

# Literatur:

Meier, Sill. (HG). 2010. Führung. Macht. Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche. Regensburg. Pustet.

Riecke-Baulecke, Thomas. (HG).2018.Das große Handbuch Personal und Führung in der Kita. Grundlagen und Anregungen für die Praxis. Kronach. Carl Link.

Rost, Detlef H.. Interpretation und Bewertung pädagogischer und psychologischer Studien. 3. Auflage. Stuttgart. UTB.

Rost, Sparfeld. Buch (HG). 2018. Handwörterbuch. Pädagogische Psychologie. Weinheim Beltz.

Tietze, Viernickel. (HG) 2017. Pädagogische Qualität entwickeln. Praktische Anleitung und Methodenbausteine für die Arbeit mit dem Nationalen Kriterienkatalog. Weimar. Berlin. Verlag das Netz.

Tietze, Viernickel. (HG).2016. Pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen. Ein nationaler Kriterienkatalog. %. Auflage. Weimar. Berlin. Verlag das Netz.

Tietze, Roßbach. (HG) 2017. Kindergarten-Skala. Revidierte Fassung mit Zusatzmerkmalen. 4. Auflage. Weimar. Berlin. Verlag das Netz.

Welzer, Harald. 2019. Alles könnte anders sein. Frankfurt a.M.. Fischer.

Wagenschein, Martin. 2008. Verstehen lehren. 4. Auflage. Weinheim. Beltz.

Watzlawik, Paul. 2016. Man kann nicht nicht kommunizieren. 2. Auflage. Bern. Hogrefe.



Vielen **Dank** für's  
Dabeisein  
und einen **schönen Feierabend!**