Fachhochschule Südwestfalen - Soest
Wissenschaftliches Zentrum Frühpädagogik
Fachbereich Agrarwirtschaft

Bachelorarbeit

Wie werden elementarpädagogische Leitungskräfte in ihren Institutionen für die Übernahme von Führungsaufgaben qualifiziert? - Entwicklung von organisatorischen Leitlinien zur Entfaltung von Leadership-Potenzial

Andreas Kanke

Andreas Kanke

Fachhochschule Südwestfalen - Soest
Wissenschaftliches Zentrum Frühpädagogik
Fachbereich Agrarwirtschaft
Lübecker Ring 2, 59494 Soest

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Titels
Bachelor of Arts (B.A.)

Thema: Wie werden elementarpädagogische Leitungskräfte in ihren Institutionen für die Übernahme von Führungsaufgaben qualifiziert? - Entwicklung von organisatorischen Leitlinien zur Entfaltung von Leadership-Potenzial
How are headteachers in day care centers qualified for taking the lead? Development of organizational guidelines for the onfolding of leadership potential

Verfasser: Andreas Kanke
59494 Soest

Studiengang: Verbundstudiengang Frühpädagogik (B.A.)
Erstprüfer/in: Prof. Dr. Ingo Bildstein
Zweitprüfer/in: Prof. Eva Briedigkeit

Andreas Kanke

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis……..5

Tabellenverzeichnis…….....6

1 Einleitung……8

2 Was ist Führung?.....9

3 Führungsstile……..10

3.1 Eindimensionalität von Führungsstilen……...11

3.1.1 Autoritärer Führungsstil……...11

3.1.2 Patriarchalischer Führungsstil……...……...12

3.1.3 Kooperativer Führungsstil……....12

3.1.4 Partizipativer Führungsstil……12

3.1.5 Führungsstil des „Gewähren-Lassens“…….....13

3.2 Zweidimensionalität von Führungsstilen (Managerial Grid)……..13

4 Führungsmethoden……..14

4.1 Eisenhower-Modell……14

4.2 SMART……...15

4.3 SWOT…….....16

5 Führungsinstrumente……17

5.1 Kommunikation…….....17

5.2 Mitarbeitergespräch……19

5.3 Personalentwicklung……...20

5.4 Coaching…….....23

5.5 Mentoring……24

5.6 Counselling…….....24

Andreas Kanke

5.7 Führen durch Delegieren……25

5.8 Konfliktbewältigung/-lösung…….....27

5.9 Motivation……...28

5.10 Das 360°-Feedback……...33

6 Führungspersönlichkeit……..34

6.1 Selbstmanagement……35

6.2 Zeitmanagement……36

6.3 Gesundheitsförderung……37

6.4 Resilienz……..39

7 Methode…….....40

7.1 Durchführung und Fallauswahl……...40

7.2 Stichprobe/Fälle…….....41

7.3 Instrumente/Materialien……..42

7.4 Datenanalyse……...43

8 Empirische Ergebnisse…….....44

9 Diskussion und Interpretation der empirischen Ergebnisse……46

10 Fazit……50

Literaturverzeichnis……51

Anhang 1: Muster der Fragebögen……...54

Anhang 2: Ausgefüllte Fragebögen zur Qualifizierung von Leitungskräften im elementarpädagogischen Kontext (separat in digitalisierter Form)……..……65

Anhang 3: Transkript der Fragebögen mit 40 Interviewpersonen……66

Eidesstaatliche Erklärung……114

Andreas Kanke

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungs- und Leitungsvorgang (Klug & Kratzmann, 2016, S. 85)…….....10

Abbildung 2: Managerial Grid (Stock-Homburg, 2013, S. 491)…….....14

Abbildung 3: Eisenhower-Modell (Cleuvers, 2005, S. 51)……15

Abbildung 4: Vier-Felder-Matrix (Klug & Kratzmann, 2016, S. 171)……17

Abbildung 5: Personalentwicklung (Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 23)……..21

Abbildung 6: Erfolgreiche Führung durch Delegieren (von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 547)……..26

Abbildung 7: Aus welchen Quellen wird Motivation gespeist? (Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger, 2014, im Vorwort)……..29

Abbildung 8: Maslowsche Bedürfnispyramide (Möller & Schlenther-Möller, 2014, S. 90)…….31

Abbildung 9: Bausteine der Motivation (Niermeyer & Postall, 2010, S. 63)…….33

Abbildung 10: 360°-Feedback (Niermeyer, 2016, S. 124)……..34

Abbildung 11: Vier Typen der Fachkraft (Niermeyer, 2016, S. 69)……...36

Abbildung 12: Work-Life-Balance (Stock-Homburg, 2013, S. 784)……..39

Andreas Kanke

Tabellenverzeichnis

Fragebogen für die Einrichtungsleitung

Tabelle 1 (Fall A 1): Hat Ihre Einrichtung ein Führungsleitbild? Wenn ja, welche Kernkompetenzen zeichnen in Ihrer Einrichtung eine gute Führungskraft aus? (In Anlehnung an Mayring, 2015, S. 74)…….....67

Tabelle 2 (Fall B 1): Wie steht das Führungsleitbild zur Qualifizierung von Nachwuchskräften und der Kommunikationsförderung für eine effektive Teamentwicklung? (In Anlehnung vgl. ebd.)…….....69

Tabelle 3 (Fall C 1): Welche motivierenden Führungsinstrumente (z. B. Lob) nutzen Sie bei der Mitarbeitersteuerung (im Gespräch)? (In Anlehnung vgl. ebd.)…….....71

Tabelle 4 (Fall D 1): Inwiefern motivieren Sie Ihre Mitarbeiter sich mit Fehlschlägen auseinanderzusetzen und welchen Nutzen hat es? (In Anlehnung vgl. ebd.)…….....73

Tabelle 5 (Fall E 1): Haben Sie Zeit eingeplant, die lediglich dem sozialen Miteinander dient? Wenn ja, wie konkret werden gemeinsame Erfolgserlebnisse vom Team wahrgenommen? (In Anlehnung vgl. ebd.)…….....75

Tabelle 6 (Fall F 1): Was sind Ihre Motive für die Abgabe der Verantwortung einer Aufgabe an einen Mitarbeiter und welche Vorteile entwickeln sich daraus? (In Anlehnung vgl. ebd.) …….....77

Tabelle 7 (Fall G 1): Reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten? Wenn ja, wie überprüfen Sie sich und wie teilen Sie Ihre Erfolge/Fehler mit Ihrem Team? (In Anlehnung vgl. ebd.)….....79

Tabelle 8 (Fall H 1): Was ist, wenn ein sich ständig wiederholender Konflikt o.Ä. auf Führungsdefizite Ihrerseits hindeutet? Wie gehen Sie damit um? (In Anlehnung vgl. ebd.)……...81

Tabelle 9 (Fall I 1): Erlauben Sie konstruktive Kritik von Ihren Mitarbeitern (den Eltern, o.Ä.) an Ihre Person? Wenn ja, welche Auswirkung hat die Beschwerde des Mitarbeiters für Sie als Führungskraft und was lernen Sie aus den Ergebnissen für Ihr Führungsverhalten? (In Anlehnung vgl. ebd.)…….....83

Andreas Kanke

Fragebogen für die pädagogischen Nachwuchskräfte (Mitarbeiter)

Tabelle 10 (Fall A 2): Hat Ihre Einrichtung ein Führungsleitbild? Wenn ja, welche Kernkompetenzen zeichnen in Ihrer Einrichtung eine gute Führungskraft aus? (In Anlehnung vgl. ebd.)…….....85

Tabelle 11 (Fall B 2): Wie steht das Führungsleitbild zur Qualifizierung von Nachwuchskräften und der Kommunikationsförderung für eine effektive Teamentwicklung? (In Anlehnung vgl. ebd.)…….....88

Tabelle 12 (Fall C 2): Welche Methoden verwendet die Einrichtungsleitung, um Sie zu motivieren? (In Anlehnung vgl. ebd.).....91

Tabelle 13 (Fall D 2): Werden Sie von der Einrichtungsleitung dazu animiert sich mit Ihren Fehlern auseinanderzusetzen? Wenn ja, wie und welchen Nutzen hat es? (In Anlehnung vgl. ebd.)…….....94

Tabelle 14 (Fall E 2): Welche Aktionen werden seitens der Einrichtungsleitung für die Verbesserung der Teamentwicklung angeboten? Und inwiefern ist es hilfreich für den Zusammenhalt im Team? (In Anlehnung vgl. ebd.)…….....98

Tabelle 15 (Fall F 2): Haben Sie die Möglichkeit, sich durch die delegierten Aufgaben weiter zu entwickeln? Wenn ja, worin genau? (In Anlehnung vgl. ebd.)…….....102

Tabelle 16 (Fall G 2): Reflektiert die Einrichtungsleitung ihr Führungsverhalten? Wenn ja, auf welche Weise tut sie es und lässt sie Sie an den Erkenntnissen aus ihrer Reflexion teilhaben? (In Anlehnung vgl. ebd.)…….....106

Tabelle 17 (Fall H 2): Trägt die Führungskraft zur Qualifizierung der Mitarbeiter bei? Welche Schritte unternimmt die Führungskraft? (In Anlehnung vgl. ebd.).....110

Andreas Kanke

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Führungsverhalten von Leitungs- beziehungsweise Führungskräften aus dem deutschen elementarpädagogischen Kontext, die in Kindertagesstätten arbeiten. Aufgrund der Möglichkeit der Akademisierung von Fachkräften und dem damit verknüpften Wachstum an wissenschaftstheoretischem und fachpraktischem Wissen zeigt, dass dies in diesem Zusammenhang notwendig ist, denn ein überwiegender Teil von Leitungskräften ist fachlich nicht ausgebildet zu führen (Textor, vgl. Bostelmann, 2017), geschweige denn den Unterschied zwischen Führung und Leitung zu kennen. Daher beinhaltet diese Arbeit eine Definition des Begriffes Führung (Kapitel 2) und zeigt einen kurzen Abriss über die unterschiedlichen Führungsstile und ihre Ausrichtung im Umgang mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern und der damit verbundenen Zielsetzung (Kapitel 3). Darauffolgend wird eine Auswahl von Methoden dargestellt, die für die Leitungskraft bei der eigenen organisatorischen Struktur, der Zielsetzung und dem Ausloten von Stärken und Schwächen der eigenen Einrichtung unterstützend wirken (Kapitel 4). Kapitel 5 wendet sich ausführlich den Führungsinstrumenten zu. Hierbei wird herauskristallisiert, welche Optionen es gibt, die auf das Handeln der Mitarbeiter Auswirkungen haben. Die Kommunikation und das Delegieren sind hier ausschlaggebend, um Mitarbeiter zu motivieren. Im nächsten Kapitel wird die Führung der eigenen Persönlichkeit beleuchtet und die damit verbundene Auseinandersetzung welcher Führungstyp die Leitungskraft ist und wie sie ihre Zeit und ihre Ruhephasen managt. Da die Führungskraft stets mit einem beträchtlichen Personenkreis im Kontakt ist und Erwartungen nicht ausbleiben, spielt die Konfrontation der eigenen Resilienzfähigkeit eine signifikante Rolle. Anschließend (Kapitel 7) wird die Herangehensweise der qualitativen Methode nach Mayring erläutert. Es wurde theorieentwickelnd vorgegangen, weil noch wenig gesicherte Theorie vorliegt und empirisch erforscht, indem Befragungen durchgeführt wurden. Aus dem oben skizzierten Grund, dass momentan ein Großteil von Leitungen nicht für die Position der Führung einer Kindertagesstätte vorbereitet wird, ist der Forscher dazu motiviert in Form einer Studie beizutragen und herauszufinden, ob und inwiefern Führungskräfte qualifiziert sind, um die Einrichtung zu führen und lernend zu bleiben. Im Schlussteil (Kapitel 8 und 9) werden die empirischen Ergebnisse mit Hilfe der Fragebögen zusammengefasst und in der Diskussion eigene Anregungen zur Veränderung genannt. Kapitel 10 empfiehlt Leitlinien, die für die Entfaltung des Leadership-Potenzials entwickelt wurden. John P. Kotter bezeichnet Leadership als Führung, eine Vorstellung wie etwas sein soll – ein Idealbild. Dieses Idealbild

Andreas Kanke

ist in der Regel nur mit Hilfe von Menschen zu bewältigen, die durch klare Perspektiven dirigiert werden. Dabei ist es von Bedeutung, dass sie beim Ausleben dieser Vision auf dem Weg mit Auseinandersetzungen in Berührung kommen, mit welchen sie nutzbringend umgehen lernen (vgl. Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 14).

2 Was ist Führung?

Führung ist Macht, welche durch Organisation und Anweisungen geschieht, gleichzeitig kann sie aber zu Stagnation führen, weil Führung durch Menschen notwendig ist (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 26). Ebenso ist Führung, wenn der Führende Schlüsselkompetenzen besitzt, die analytische Kenntnisse erforderlich machen und beobachten zu können. Außerdem sind Sachkenntnisse nötig, um theoretische Inhalte umzusetzen und die Befähigung, Auseinandersetzungen innerhalb des Teams kommunikationsorientiert zu lösen und den Mitarbeitern Sicherheit durch Struktur zu geben (vgl. Fialka, 2011, S. 6). Des Weiteren ist heutzutage unter Führung Teamarbeit und die kommunikationsorientierte Förderung zu verstehen und nicht ein Patriarch, also ein Einzelner, der kommandiert und vorgibt, was zu tun ist. Die moderne Führungskraft von heute hat den einzelnen Mitarbeiter im Blick und leitet ressourcenorientiert, um dessen Stärken auszuweiten und die Schwächen zu erkennen. Eben dies unterstreichen Niermeyer und Postall mit ihrer Aussage: „Die Kunst besteht darin, Mitarbeitern Motivation und engagiertes Arbeiten zu ermöglichen.“ (vgl. Niermeyer & Postall, 2010, S. 30). Hierzu fehlen eben kompetente Fachkräfte im sozialen Bereich (vgl. Husemann, 2014, S. 2) und es besteht Desinteresse eine Leitungsstelle zu übernehmen, das sich sicherlich durch den traditionell weiblichen Beruf bemerkbar macht, weil zwischen Familie und Beruf Komplikationen resultieren und die Übereinstimmung fehlt (vgl. Klug & Kratzmann, 2016, S. 82). Weitere Gründe, nicht führen zu wollen oder zu können, sind Defizite in formalen Kompetenzen. Das heißt, die Führungskraft muss Missstimmungen standhalten, ihnen begegnen und sie lösungsorientiert klären; hier ist eine intensive Verständigung gefragt (vgl. ebd.). Des Weiteren versteht man unter Führung eine Kraft, die eine vernünftige Denkweise unterstützt, indem die Mitarbeiter dazu angehalten werden, konkrete und logische Ziele zu setzen und methodisch vorzugehen, sowie den Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, ihre Fähigkeiten zu erweitern und weiterzuentwickeln; daher sind strukturelle Fähigkeiten das A und O einer Führungskraft (vgl. ebd., S. 83). Eine erfolgreiche Führungskraft hat Führungs- und Leitungskompetenzen, denn sonst kommt es zu einer Dysfunktion. Das bedeutet, eine

Andreas Kanke

Führungskraft, die leitet, gibt Anweisungen und eine Führungskraft, die führt, hat die Entwicklung der Mitarbeiter im Blick, wozu die Förderung, Motivation, Anerkennung und Kommunikation zählen (vgl. ebd., S. 85). Im Rahmen dieser Bachelorarbeit beinhaltet daher das Konzept der Führungskraft beide Aspekte.

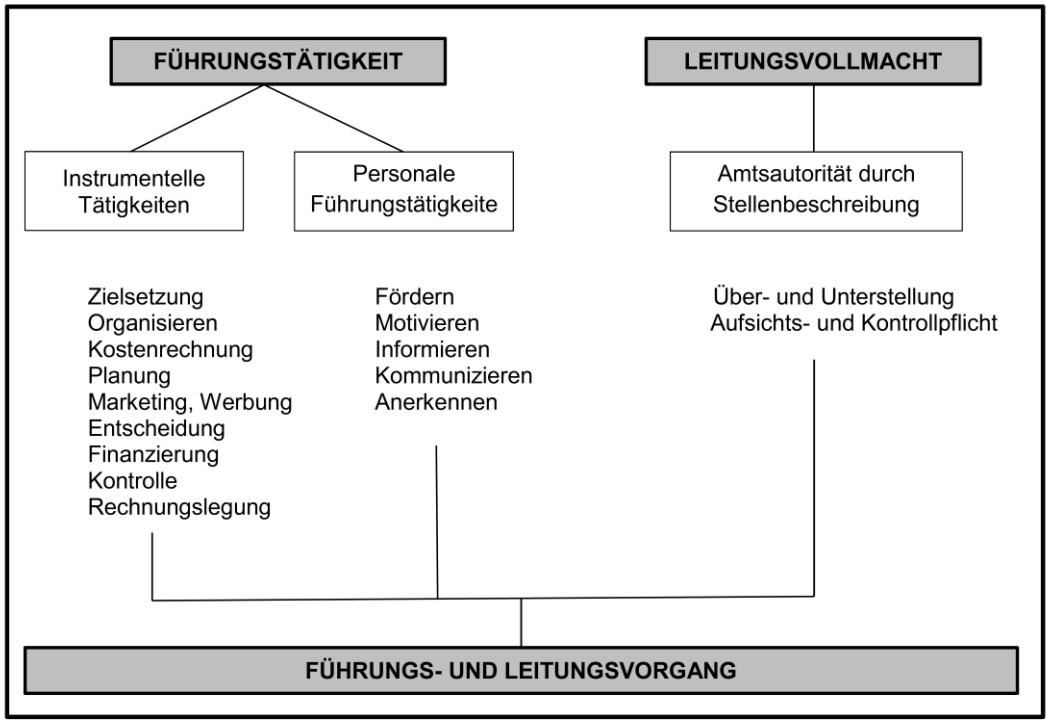

Abbildung 1: Führungs- und Leitungsvorgang (Klug & Kratzmann, 2016, S. 85)

Seitens des Arbeitgebers beziehungsweise des Trägers ist die Ausarbeitung und Veröffentlichung eines Kompetenzprofils signifikant, sodass eine Grundlage gelegt werden kann, die die Voraussetzungen für Mitarbeiter transparent gestaltet und neugierig macht. Daher verschafft ein Themenkatalog einen professionellen Eindruck über den zukünftigen Träger und die interessierten Fachkräfte sehen, zu welchen Inhalten sich der Arbeitgeber intensiver Gedanken gemacht hat (vgl. ebd., S. 89). Exemplarisch sind hier die Elternkooperation, die Ausgestaltung der alltagsintegrierten Sprachförderung oder auch die Entfaltung naturwissenschaftlich-pädagogischer Angebote zu nennen.

3 Führungsstile

Der Stil der Führung sagt aus, nach welchem Konzept und mit welcher Herangehensweise eine Führungskraft ihre Führungsaufgaben realisiert; insbesondere, wie sie ihren Mitarbeitern

gegenüber auftritt. Zu beachten ist, dass eine Führungskraft abhängig vom Mitarbeiter und der Ausgangslage handelt und nicht nur einem einzigen Stil verhaftet ist, denn unterschiedliche Effekte wirken sich auf die Besonderheiten der Führungsstile aus. So hat der Charakter der Leitungskraft signifikanten Einfluss auf die Ausrichtung des Führungsstils, denn dies kennzeichnet das Menschenbild und die Beweggründe. Ferner haben die Kultur und Philosophie der Kindertagesstätte sowie die Rahmenbedingungen und die Wertvorstellungen Einfluss auf die Art der Führung (vgl. Walter & Cornelsen, 2005, S. 275). Führung beinhaltet ebenfalls, dass Mitarbeiter das Ansehen der Einrichtungsleitung nicht nur vom formalen Standpunkt aus anerkennen aufgrund der hierarchischen Stellung, sondern auch den Menschen hinter dieser Position sehen. Zu der Person der Führungskraft zählen Wesensmerkmale in der personalen Autorität wie Reife, professionelle Verdienste, offenkundige soziale Fähigkeiten oder in der funktionalen Autorität Kennzeichen wie die Sachkompetenz. Entscheidend für diese Einstellung der Mitarbeiter sind die Führungskompetenz und der Führungsstil der Leitungskraft und die daraus entstehende Annahme der Autorität (vgl. ebd., S. 165f.). Infolgedessen ist gesondert zu erwähnen, dass eine Führungskraft bereitwillig sein sollte zu führen, und zwar ergebnisorientiert, kooperationskompetent und empathisch, und auch dazu, Konflikte konstruktiv zu lösen (vgl. Niermeyer, 2016, S. 21); es reicht jedoch nicht aus, den Stil nur umzusetzen, um dann eine Führungskraft zu sein (vgl. Klug & Kratzmann, 2016, S. 92). Ebenfalls ist anzumerken, dass sich Führungsstile hinsichtlich ihrer Ein- und Zweidimensionalität unterscheiden, sodass sich der Führungsstil bei der Eindimensionalität nur auf den Aspekt der Art bezieht und sich auf die Beschreibung und Bewertung konzentriert (vgl. Jung, 2011, S. 423), wozu die unter Kapitel 3.1 erläuterten Führungsstile zählen. Zu den zweidimensionalen Führungsstilen gehören Konzepte wie das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake & Mouton, das auf den Unterschied zwischen der Mitarbeiter- und Zielorientierung abzielt und somit zwei Aspekte im Fokus hat (vgl. Niermeyer & Postall, 2010, S. 34); darauf wird in Kapitel 3.2 näher eingegangen.

3.1 Eindimensionalität von Führungsstilen

3.1.1 Autoritärer Führungsstil

Für diesen Führungsstil ist charakteristisch, dass die Führungskraft Instruktionen vorgibt, selbst entscheidet und ihre Amtsbefugnis ist formaler Natur. Sicherlich kann dieser Stil bei Auseinandersetzungen vorteilhaft sein, weil die Leitungskraft ohne Diskussion Entscheidun-

Andreas Kanke

gen trifft. Hingegen haben die Mitarbeiter keinen Freiraum, selbst zu entscheiden, und lernen nicht, Verantwortung zu übernehmen (vgl. Walter & Cornelsen, 2005, S. 276f.).

3.1.2 Patriarchalischer Führungsstil

Hier liegt die Entscheidungsbefugnis ebenfalls bei der Leitungskraft, aber sie ist gekennzeichnet durch Zuneigung und Loyalität gegenüber den Mitarbeitern. Im Fokus steht ein Lehrer-Schüler-Umgang, sodass eine persönliche Beziehung vorherrschen kann. Daher trifft letztendlich zwar auch hier die Leitungskraft die Entscheidungen, aber erläutert ihr Vorgehen. Andererseits kann sie zu sehr in die Privatsphäre der Mitarbeiter hineinwirken, weil sie sich für die Mitarbeiter verantwortlich fühlt (vgl. ebd., S. 277f.).

3.1.3 Kooperativer Führungsstil

Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, in die Entscheidungen hineinzuwirken und ihren Blickwinkel darzustellen, wodurch sie agierend in den Betrieb eingreifen können. Bei dieser Art der Führung können Führungsaufgaben wie die Zielvereinbarung und das Delegieren sowie Beurteilungen und die Unterstützung der Entwicklung von Mitarbeitern umgesetzt werden. Mithilfe der Mitarbeiter kann die Führungskraft anhand der vorherigen Erwägungen eine bessere Entscheidung treffen. Bei diesem Stil gibt es im Grunde keine Nachteile, außer, dass dieser Führungsstil hohe Ansprüche an die Leitungskraft selbst stellt (vgl. ebd., S. 278f.).

3.1.4 Partizipativer Führungsstil

Die Führungskraft hat die Ideen der Mitarbeiter im Blick und lässt sie selbst Pläne anfertigen. Obwohl die Leitung eine gewisse Autorität bei der Entscheidung über die Vorschläge der Mitarbeiter hat, ist bei diesem Führungsstil entscheidend, dass auch der Mitarbeiter Einfluss besitzt. Vorteilhaft sind die Souveränität und das Wachstum des Selbstbewusstseins bei den Mitarbeitern sowie die vertikale Hierarchieorganisation. Falls die Teilhabe an der Mitorganisation des Betriebes gering ist, wird die Verantwortung, die die Mitarbeiter entwickeln könnten, eingeschränkt (vgl. ebd., S. 279f.).

Andreas Kanke

3.1.5 Führungsstil des „Gewähren-Lassens“

Bei diesem Konzept der Führung steht die Führungskraft im Hintergrund und informiert nur über den Sachverhalt, den die Mitarbeiter selbständig bearbeiten. Die Auswahlmöglichkeiten hängen vom Fachwissen, der Gesprächsbereitschaft und der Motivation der Mitarbeiter ab. Vigilante Stimmen heben hervor, dass der Laissez-faire-Stil weniger mit Führung zu tun hat und sich weder auf ein Ziel fixiert, noch Anweisungen durchgeführt werden oder kontrolliert wird. Daher ist dieser Stil sinnlos, es sei denn, die Mitarbeiter haben eine hohe Autonomie; außerdem werden Entscheidungen oft auf der Grundlage eines Minimalkonsenses innerhalb einer Gruppe getroffen (vgl. ebd., S. 280f.).

3.2 Zweidimensionalität von Führungsstilen (Managerial Grid)

Durch den von Robert R. Blake und Jane S. Mouton entwickelten Ansatz (1986) können Führungsstile anhand eines Verhaltensgitters untersucht werden, indem nach dem Mitarbeiter und dem Ziel ausgerichtet wird und ein Ergebnisfeld zwischen eins und neun ausgesucht wird. Nachdem in das Gitter eingetragen wurde, werden die 81 Erfolgswirksamkeiten (Kategorien) beziehungsweise Führungsstile gesichtet (vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2014, S. 75ff.), auf die unten näher eingegangen wird. Dieser Ansatz behauptet, dass Führung dann effektiv ist, wenn die Ziele des Betriebes durch die Mitarbeiter wirksam umgesetzt werden. Dabei stehen zwei Stellenwerte im Fokus, die sich in die sach-rationale und sozio-emotionale Einstellung differenzieren. In der Praxis verhält es sich so, dass, wenn die Führungskraft eine minimale sozio-emotionale sowie sach-rationale Einstellung besitzt, interpersoneller Umgang mit den Mitarbeitern und die Realisierung von Arbeitsresultaten eine geringe Erfolgswirksamkeit von 1.1 haben. Bei einer minimalen sach-rationalen, aber hohen sozio-emotionalen Einstellung werden zwar soziale Beziehungen hervorgehoben, dagegen Arbeitsresultate spärlich berücksichtigt, wodurch die Erfolgswirksamkeit bei 1.9 liegt. Bei einer Erfolgswirksamkeit von 5.5 sind beide Einstellungen im mittleren Bereich und geben eine Ausgewogenheit zwischen erwünschter Arbeitsleistung und Zwischenmenschlichkeit wieder und besitzen Entwicklungspotenzial. Wenn jedoch die sozio-emotionale Einstellung minimal ist und die sach-rationale eine hohe Relevanz hat, liegt der Schwerpunkt bei der Durchsetzung der Arbeitsanweisungen, jedoch hat die Interaktion mit den Mitarbeitern einen sekundären Charakter und eine Erfolgswirksamkeit von 9.1. Eine Erfolgswirksamkeit von 9.9 liegt vor, wenn beide Dimensionen eine hohe Bedeutung besitzen, sodass die Betonung der Leistungsfähigkeit und die

Andreas Kanke

Beziehung zu den Mitarbeitern gleichwertig ist. Schlussfolgernd ergibt sich daraus eine maximale Leistung bei engagierten Mitarbeitern (vgl. Stock-Homburg, 2013, S. 490). Das Managerial Grid ermöglicht also eine Verknüpfung der Dimensionen „Angestellte“ und „Arbeitsabläufe“ und geht davon aus, dass beide ihr Ziel erreichen (vgl. Niermeyer & Postall, 2010, S. 35).

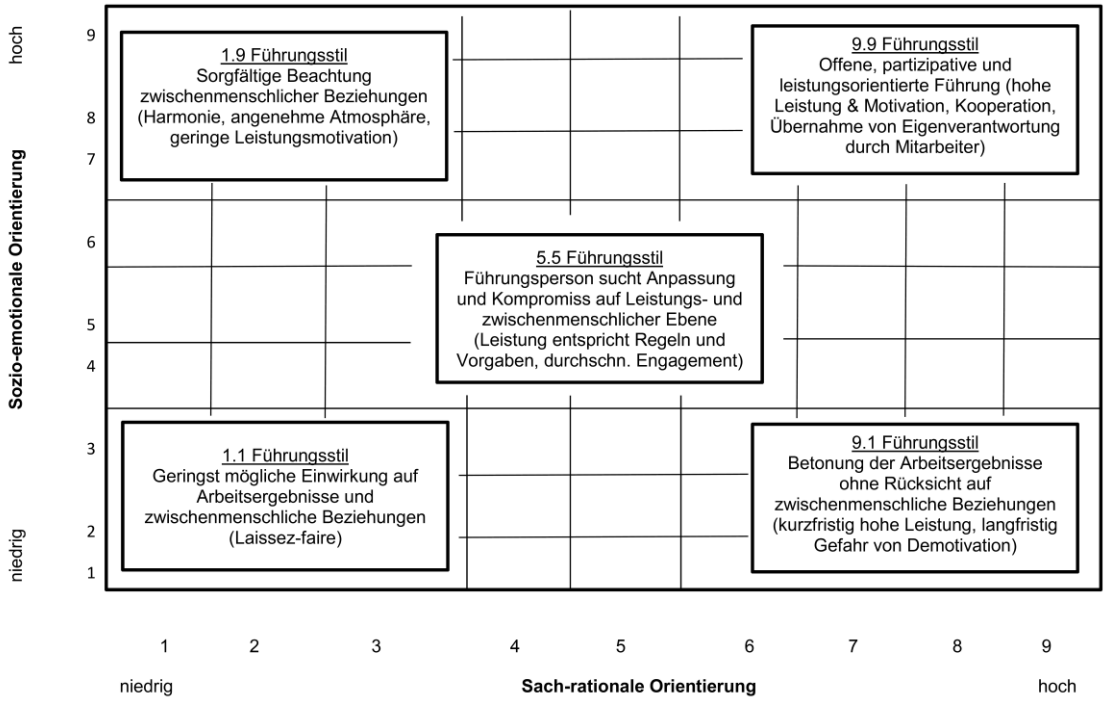

Abbildung 2: Managerial Grid (Stock-Homburg, 2013, S. 491)

4 Führungsmethoden

4.1 Eisenhower-Modell

Das nach Dwight Eisenhower titulierte Modell dient der Bewertung und Differenzierung wesentlicher und unaufschiebbarer Aufgaben, die sich wiederum in ein strukturiertes Gitter einordnen und in vier Bereiche aufteilen: dringend/wichtig, dringend/nicht-wichtig, nicht-dringend/wichtig, und nicht-dringend/nicht-wichtig. Der erste Bereich beinhaltet unaufschiebbare Aufgaben, die sofort zu erledigen sind. Das könnte für eine Führungskraft im elementarpädagogischen Kontext die Meldung einer Kindeswohlgefährdung nach § 8a sein. Die Aufgabe im zweiten Bereich drängt, aber ist unwichtig, sodass sie zum Beispiel an die Stell-

vertretung delegiert werden kann. Dagegen ist die Aufgabe im nächsten Bereich von Bedeutung, aber die Erledigung kann in absehbarer Zeit durchgeführt werden. Von Vorteil ist dabei, dies in die Planung mit aufzunehmen, und Dinge wie Telefongespräche oder die Post nicht aus dem Gedächtnis zu verlieren. Der letzte Bereich „nicht-dringend/nicht-wichtig“ ist unbedeutend und zeitraubend, daher macht es Sinn, sich von diesen Dingen zu trennen, um den zeitlichen Ressourcen den Vorrang einzuräumen. Diese Methode der Führung ist signifikant, denn durch den strategischen Zeitplan kann die Leitung die Zeit wirksam nutzen (vgl. Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 68).

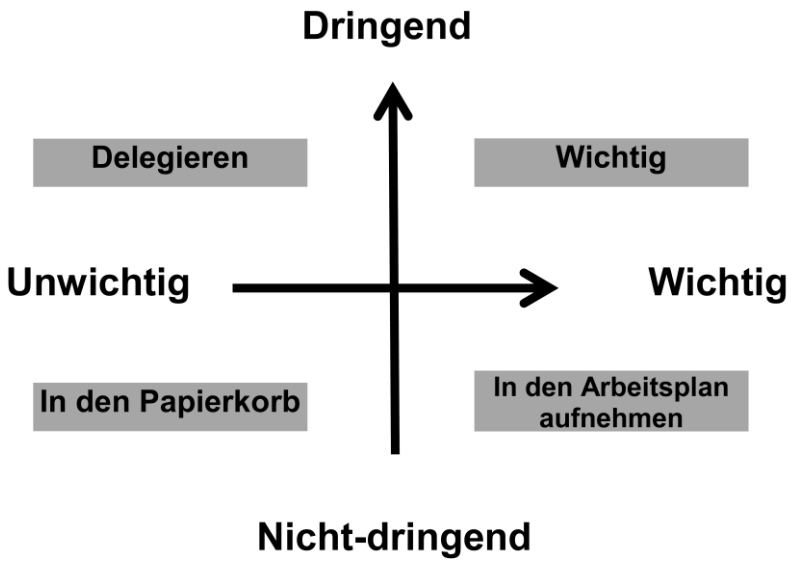

Abbildung 3: Eisenhower-Modell (Cleuvers, 2005, S. 51)

Ebenso muss sich die Führungskraft beim Eisenhower-Modell nicht nur mit der Zeiteinteilung auseinandersetzen, sondern auch mit der Zielsetzung. Resultierend daraus sollten Ziele prägnant und unzweideutig verbalisiert werden, ermittelbar sein und einen hohen Stellenwert haben, außerdem nicht miteinander kollidieren (vgl. Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger, 2014, S. 88f.).

4.2 SMART

Klare Ziele sind Voraussetzung, um Menschen zu führen. Ziele vereinen ein Team und ermöglichen Berührungspunkte, wodurch Sicherheit gegeben wird. Bei Unregelmäßigkeiten kann das Team handeln und sich wieder auf seine Zielvereinbarungen einstellen. Daher ist das

Feedback von enormer Wichtigkeit (vgl. Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 15). SMART steht dafür, dass Ziele „Spezifisch“ sein müssen. Denn präzise Zielsetzungen gestalten ein klares Bild von dem, was erreicht werden soll. Ebenso muss das Team erkennen, ob es seinen Vorsatz umgesetzt hat, indem er „Messbar“ ist. Wenn nicht alle hinter der Zielvorstellung stehen, erschwert dies die Umsetzung. Daher sollte die Leitungskraft im Blick haben, ob das gesamte Team das Ziel „Akzeptiert“. Je nach Rahmenbedingungen und monetären Ressourcen der Einrichtung ist vorab zu klären, ob das Ziel „Realistisch“ ist. Und damit sich das Team nicht um sich selbst dreht und dadurch der Ansporn nachlässt, sollte das Ziel „Terminiert“ werden. Die SMART-Methode kann auf verschiedene Kategorien angewendet werden, dabei können in sozialen Institutionen die individuellen Intentionen der Leitungskraft, die Pläne der Kindertagesstätte wie zum Beispiel das Kommunikationsmanagement und Team- oder Mitarbeiterziele im Vordergrund stehen. Darüber einen Überblick zu haben, gehört zu den Aufgaben und Fähigkeiten einer Leitungskraft (vgl. ebd.).

4.3 SWOT

SWOT steht als Abkürzung für die englischen Wörter Strength (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunitys (Chancen) und Threats (Gefahren). Dabei richtet sich diese Analyse nach innen und fokussiert sich auf die Stärken und Schwächen des eigenen Betriebes. Demgegenüber gibt es die nach außen gerichtete Analyse, die Chancen (wie die Weiterentwicklung der Einrichtung) und Gefahren (wie die Stagnation der Einrichtung) auswertet. Dies ergibt gemeinsam eine vierfache Struktur. Nachdem die vier Themenquadrate individuell erarbeitet wurden, werden Aufgaben schriftlich festgehalten und bearbeitet (vgl. Klug & Kratzmann, 2016, S. 170f.).

Andreas Kanke

Strengths/Stärken	Weaknesses/Schwächen
▪ Hohe Servicequalität ▪ Hohe Nutzerzufriedenheit ▪ Optimaler Standort, hohe Akzeptanz durch Gemeinde und Kostenträger ▪ …	▪ Wenig Kommunikation zwischen Einrichtung und Träger ▪ Ungenügende Öffentlichkeitsarbeit ▪ Keine Personalentwicklung ▪ …
Opportunitys/Chancen	**Threats/Bedrohungen**
▪ Keine Konkurrenz in neuen Aufgabenfeldern (Elterncafé, Ganztagesgruppe) ▪ Mitarbeiterpotenziale ▪ …	▪ Große finanzielle Abhängigkeit von Landesgesetzgebung ▪ Abnehmendes Spendenniveau ▪ …

Abbildung 4: Vier-Felder-Matrix (Klug & Kratzmann, 2016, S. 171)

5 Führungsinstrumente

5.1 Kommunikation

Menschen zu führen heißt insbesondere, sich mit ihnen auszutauschen und nach einem Lösungskonzept zu suchen, um Konflikte zu bewältigen und so eine effektive Teamarbeit zu entwickeln (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 204). Das Kommunizieren mit ihren Mitarbeitern ist für eine Leitungskraft dementsprechend wertvoll und notwendig, denn die Weitergabe von Sachverhalten und Vorgängen im beruflichen Kontext gibt beiden Seiten Sicherheit. Ebenso erzeugt eine offene Art der Leitungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern, den Eltern und Kindern und die Bereitschaft, in ihren Belangen bereitwillig auf sie zuzugehen, Vertrauen. So vielfältig, wie die gerade erwähnten Personengruppen sind, so sehr unterscheiden sich auch die Gesprächsanlässe in Schwerpunkte wie Beschwerden, Konflikte, Informationen und Beratung. Dabei sollte die Führungskraft ständig in einem Lernprozess bleiben, um zu unterscheiden, worum es im Gespräch geht und wie die Kommunikation aufrechterhalten werden kann. Ein sinnvoller Weg, um eine offene Kommunikation bei allen Personengruppen zu fördern, ist es, die Verantwortung an die Beteiligten abzugeben, indem die Führungskraft durch Aussagen wie: „Ich habe ein offenes Ohr für Sie!“ oder „Bei Fragen erreichen Sie mich in meinem Büro!“ darauf aufmerksam macht (vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2014, S. 147).

Andreas Kaluse

Neben einer, wie oben schon ausgeführt, gesprächsbereiten Einstellung gehört die Implementierung greifbarer Ansätze wie das Umformulieren durch sachbezogene und gefühlsmäßige Begriffe zur Grundlage in einem Gesprächsverlauf. Die Führungskraft benötigt hierzu Zeit, weil sie die Aussagen ihres Gesprächspartners mit eigenen Worten paraphrasiert und verbalisiert. Andererseits hat diese Herangehensweise einen fundamentalen Nutzen, denn durch die Wiederholung weiß die Leitungskraft, ob sie den Sinngehalt nachvollziehen kann und ermöglicht darüber hinaus, dass ihr Gegenüber seine Empfindungen reflektieren und mitteilen kann (vgl. ebd., S. 153f.). Ebenso kann die Qualität der Beschäftigung durch eine offene und fortlaufende Kommunikation wachsen, wenn dem Mitarbeiter die Erwartungen der Führungskraft bekannt sind, Achtung entgegengebracht wird und Ansichten respektiert werden (vgl. Buckingham & Coffman, 2005, S. 21). Wenn Probleme kaschiert werden und nicht darüber geredet und lösungsorientiert gearbeitet wird, hemmt es die Qualität der Beschäftigung, sodass ein Kommunikationsmangel herrscht. Eine weitere Ursache für eine Kommunikationsstörung ist der Senderfehler. Das bedeutet: Die Benachrichtigung wird vom Sender verschlüsselt; wenn diese aber nicht adressatengerecht präzisiert wird, entsteht eine Blockade. Um es impertinent auszudrücken: Die eine Hälfte der Erdbevölkerung kommuniziert nicht deutlich genug, die andere Hälfte hört nicht deutlich genug zu. Vorbeugen kann die Führungskraft hier, indem sie, wie schon oben beschrieben, paraphrasiert und sich vergewissert, ob der Gesprächspartner das Gesagte thematisch akzeptiert (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 207f.). Im nächsten Schritt geht es darum, Perspektiven aufzuzeigen, die die Kommunikation optimieren. Eine auskömmliche Kommunikation umzusetzen, indem strukturelle Notwendigkeiten wie Gesprächskreise oder Teambesprechungen eingeführt werden, um ohne Störungen und in den vertrauten Kreisen einen wirkungsvollen Austausch zu gewähren, ist grundlegend (vgl. ebd., S. 209). Des Weiteren ist es wichtig, Ich-Botschaften zu senden und denjenigen anzusprechen, um den es auch geht, sachlich zu bleiben und sich nicht auf Anschuldigungen zu fokussieren. Ferner ist das aktive Zuhören bedeutsam, welches verbal, aber auch nonverbal insinuiert werden kann, indem Augenkontakt gehalten wird. Und letztendlich ist eine grundsätzliche Annahme des Mitarbeiters sowie die Authentizität und bereitwillige Auseinandersetzung der Führungskraft wichtiger als eine Zurückweisung (vgl. Neuberger, 1996 zit. n. von Rosenstiel, 2014, S. 211f.). Um mit Watzlawicks Worten abzuschließen: Man kann nicht nicht kommunizieren. Der Verzicht auf eine kommunikationsorientierte Führung ist auch eine Methode der Kommunikation, denn das Gegenüber bemerkt die Nicht-Reaktion,

Andreas Kanke

interpretiert diese Verhaltensweise und agiert dementsprechend (vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2014, S. 149).

5.2 Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch dient der Ausrichtung hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten des Mitarbeiters sowie der Motivation, persönliche Ziele zu setzen und die vorgegebenen Arbeitsschritte umzusetzen. Oft wird vergessen, dass dieses Instrument bei der Anregung neuer Ideen behilflich ist, die wiederum antreibend für das Team und die Einrichtung wirken, und für die Führungskraft selbst. Das Mitarbeitergespräch ist für die Führungskraft von elementarer Bedeutung, weil sie so Mitarbeiter darin unterstützt, ihr Können zu entdecken und es herauszubilden. Das setzt voraus, dass die Leitungskraft ihr Team kennt und das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter richtig deutet, um bei der Reflexion fördernd zu begleiten. Die Führungskraft tut gut daran, dieses Instrument vielseitig und regelmäßig einzusetzen, denn es optimiert die Qualität der Kindertagesstätte, weil Mitarbeiter ihr Potenzial überblicken und im Zuge dessen kongruent hinter der Einrichtung stehen und von Nutzen für sie sind. Das Kriterium für die Weiterentwicklung ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich fordern zu lassen und die Bereitwilligkeit der Leitung, sich intensiv Zeit zu nehmen für die Angestellten (vgl. Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 29f.). Das Mitarbeitergespräch beinhaltet demnach die bewusste Auseinandersetzung mit dem, was der Mitarbeiter umgesetzt hat und welches Arbeitsverhalten er zeigt; dies setzt gegenseitiges Vertrauen und intensives Erarbeiten von Zielen voraus (vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2014, S. 177).

Je nachdem, welche Auffassung die Führungskraft vertritt, lenkt sie dementsprechend auch den Dialog. Hier werden exemplarisch kurz drei Gesprächsstile erläutert. Das anweisende Gespräch, welches stark nach dem Ermessen der Leitungskraft geführt wird, hat in der Regel die Bedürfnisse des Mitarbeiters nicht im Blick, sondern es wird autoritär gehandelt. Im normalen Dialog liegt der Schwerpunkt im beidseitigen Austausch und es wird nicht mehr überwiegend von der Leitungskraft gelenkt, sondern auf die Bedarfe des Mitarbeiters eingegangen. Im Gegenteil dazu hat das mitarbeiterorientierte Gespräch den Mitarbeiter im Blick und versucht sich empathisch in seine Lage hineinzudenken und ihm aktiv zuzuhören (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 214f.). Schon in Kapitel 5.1 wurde auf das aktive Zuhören Bezug genommen. Diese Gesprächsführungstechnik ist das Identifizierungszeichen für eine gelungene Kommunikation, denn der Zuhörende, in diesem Fall der Mitarbeiter, fühlt sich einbezogen und empfindet Wohlwollen auf der Interaktionsebene, indem die Führungs-

Andreas Kanke

kraft als Zuhörer durch kurze verbale Rückmeldungen das aktive Zuhören bestätigt und intensive Beachtung in Form von Blickkontakt oder Nicken entgegenbringt (vgl. Walter & Cornelsen, 2005, S. 142f.). Aus Sicht der Leitungskraft unterstützt das Mitarbeitergespräch die Position der Leitung selbst, denn sie entwickelt sich in ihrer Rolle weiter, indem ihre Sachlichkeit zur Einrichtungskultur beiträgt und gleichzeitig dem Mitarbeiter gegenüber sensibel ist. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Bewertung der Zusammenarbeit mit der Leitung durch den Mitarbeiter, denn vor allem hierdurch erkennt diese, wie ihre Arbeit wahrgenommen wird. Daher sind Zielvereinbarungsprotokolle immens wichtig. Außerdem kann dadurch der Mitarbeiter seine eigenen beruflichen Schwerpunkte zum Beispiel in Form von Fortbildungen verbalisieren und hat die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln (vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2014, S. 178). Je nachdem, welches Ziel die Führungskraft mit dem Mitarbeiter verfolgt, trifft sie hier die Entscheidung über den Schwerpunkt des Mitarbeitergespräches; entweder ist es ein Kritik- oder ein Anerkennungsgespräch. Dabei liegt das Ziel des Kritikgesprächs in der Selbsterkenntnis des Mitarbeiters und auch darin, dass nach wie vor die Kooperation zwischen Leitung und Angestellten bestehen bleibt. Nicht zu vergessen ist, dass diese Art von Austausch intensiv vorbereitet sein sollte, sodass nicht die Gefühle die Situation beherrschen. Das Gespräch sollte in einem ungestörten Raum wie dem Büro stattfinden, um dem Mitarbeiter nicht vor anderen Kollegen bloßzustellen (vgl. ebd., S. 187). Demgegenüber hat das Anerkennungsgespräch die Selbstachtung des Mitarbeiters im Vordergrund, um ihn so zu stärken und Erfolgserlebnisse zu festigen. Die Leitungskraft kann den Mitarbeiter unterstützend fördern, indem sie ihn verbal zum Beispiel durch positive Formulierungen bekräftigt und nonverbal durch Augenkontakt. Die Anerkennung sollte dabei nicht unaufhörlich thematisiert werden, um es nicht zur Gewohnheit werden zu lassen, aber trotzdem zeitnah (vgl. ebd., S. 188f.). Festzuhalten ist, dass die Pflege der Interaktion mit den Mitarbeitern von Seiten der Führungskraft täglich erfolgen sollte, denn nur so hält die Interaktion Krisen stand, weil sie durch die Beziehung schon vorher stabil war (vgl. Scholz, 2011 zit. n. Klug & Kratzmann, 2016, S. 93).

5.3 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist der Kernpunkt der Führung. Sie beinhaltet von Seiten der Führungskraft, Schritte zu gehen, die die Bildung, den Entwicklungsstand und die individuellen Belange der Mitarbeiter im Blick haben, um daraus ableitend das Potenzial des Teams zu bündeln und für die aktuelle und zukünftige Aufgabenbewältigung der Einrichtung zu stabili-

Andreas Kanke

sieren (vgl. Mulot & Schmitt, 2017, S. 689ff.). Die Personalentwicklung ist mit der Team- und Organisationsentwicklung vernetzt, das heißt, sie benötigen einander und vervollständigen sich gegenseitig (vgl. Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 23).

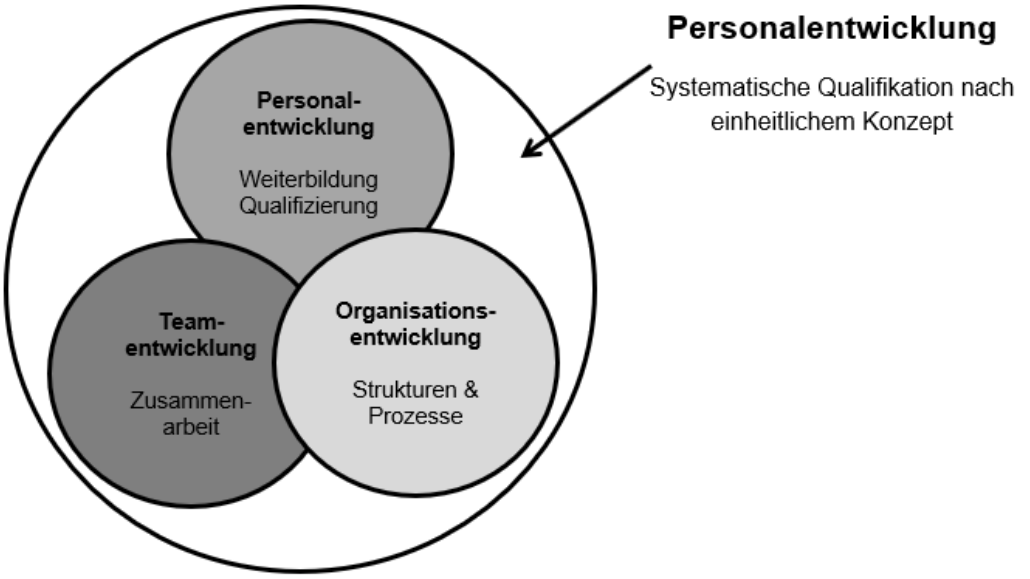

Abbildung 5: Personalentwicklung (Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 23)

Im Umkehrschluss bedeutet es, ohne transparente Zielsetzungen und Durchführung durch die Einrichtung, entstehen Defizite im Entwicklungsverlauf und dem qualitativen Zustand der pädagogischen Arbeit (vgl. ebd.). Wie kann die Leitung diesem Dilemma vorbeugen? Indem die Führungskraft den Fortbestand der Fachkräfte frühzeitig durch eine professionelle Begleitung von Praktikanten absichert, denn die (Aus-)Bildung ist ein Bestandteil der Personalentwicklung (vgl. ebd., S. 10f.). Des Weiteren unterstützen kitainterne Weiterbildungen, die Vernetzung zu Fachschulen und die Integration außenstehender Experten die Personalentwicklung. Von Vorteil ist es, einen schriftlichen Entwurf für die Personalentwicklung anzufertigen, um sich seine Ziele immer wieder vor Augen zu führen. Mitarbeiter können ihre Fähigkeiten stets durch regelmäßige Schulungen entfalten und geraten nicht in den Hintergrund, weil sie durch dieses Konzept im Blick behalten werden und selbst ihre Bedürfnisse äußern können. Außerdem können Personalbeschaffungskosten gekürzt werden, wenn die Führungskraft perspektivisch kompetente Fachkräfte sichert. Hierzu ist eine Ermittlung des Bedarfs gewinnbringend, denn mit den aufgestellten Zielen für die Kindertagesstätte und dem dazugehörenden Vorgehen können weitere Schritte erfolgen. Methodisch kann dies durch die SWOT-Analyse (s. Kapitel 4.3) unterstützt werden (vgl. ebd., S. 23f.). Zu berücksichtigen ist,

Andreas

dass die elementarpädagogischen Einrichtungsleitungen unterschiedliche Vorgehensweisen haben, um ihre Fachkräfte zu qualifizieren. Die einen übertragen ihren Mitarbeitern nach einigen Dienstjahren in Gänze andere Aufgaben, sodass sie ihre Fähigkeiten prolongieren. Die anderen erwarten von ihren Mitarbeitern einen eigenen Kompetenzerwerb im Selbststudium und wieder andere bilden ihre Führungskräfte durch hausinterne oder externe Seminare weiter. Dabei schwanken das Ausmaß und die Regelmäßigkeit der Seminare und hängen von den monetären Ressourcen der Bildungseinrichtung ab und auch davon, welchen Stellenwert die Weiterbildung der Mitarbeiter für die Führungskraft hat (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 51f.). Zu erwähnen ist der Nutzen, der aus der Weiterbildung für die Mitarbeiter, aber auch für die Führungskraft hervorgeht. So ist (vor allem bei älteren Mitarbeitern) der Erwerb von Fertigkeiten für den Umgang mit technischen Geräten wie dem Laptop unabdingbar und eine signifikante Investition in die Zukunft der Einrichtung. Gleiches gilt für die Aneignung neuer fachlicher Inhalte zu bestimmten Themen, um mit neuen Herausforderungen, z. B. aus dem rechtlichen Bereich, umzugehen. Ebenfalls ist die Erweiterung von Kenntnissen zum zwischenmenschlichen Umgang wichtig, denn im elementarpädagogischen Bereich ist der Dialog mit den Kindern, den Mitarbeitern, dem Träger, den Eltern und weiteren Kooperationspartnern unvermeidlich (vgl. ebd., S. 53f.). Die Qualifizierung von Führungskräften ist einer der wichtigsten Bereiche der Personalentwicklung. Eine erfolgreiche Kindertagesstätte benötigt erwiesenermaßen motivierte und fachlich qualifizierte Mitarbeiter, daher ist eine zielbewusste Personalplanung und -entwicklung obligatorisch. Eine Führungskraft mit weitreichender Kompetenz sowie einem umfangreichen Expertenwissen hat grundlegendes Potenzial, um Führungsnachwuchskräfte auszubilden und der Betrieb so expandieren kann. Kompetente Führungskräfte entwickeln einrichtungsspezifische und mitarbeiterorientierte Zielsetzungen und haben die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter im Blick (vgl. ebd., S. 413). Die Fachkräfte selbst stufen die traditionelle Erzieherausbildung als verlustbringend ein, speziell die mangelnde Vermittlung des diagnostischen Umgangs. Hierzu gehören psychische Normabweichungen bei Kindern, Behinderungen, die Unterstützung von Kindern mit Migrationshintergrund und bei der Elternarbeit. Zwar sind den Fachkräften systematische Fähigkeiten bekannt, aber sie haben Defizite in der Reflexion wissenschaftlicher Ursachen (vgl. Klug & Kratzmann, 2016, S. 16). So kann aus diesem Defizit entnommen werden, dass die Akademisierung des Erzieherberufs logisch und notwendig ist, um die Professionalität und Fachlichkeit im elementarpädagogischen Kontext voranzubringen und Mitarbeiter auszubilden (vgl. ebd.). Dabei ist es aber auch nötig, eine Lernzeit einzuplanen, sodass sie prozesshaft

Andreas Kanke

wachsen können (vgl. ebd., S. 105). Zu den Qualifizierungskomponenten könnten Teamführung, Leitung durch Zielvereinbarungen oder auch die öffentliche Meinungspflege gehören, die die Mitarbeiter praktisch umzusetzen lernen (vgl. ebd., S. 106).

5.4 Coaching

Heutzutage wird das Coaching als Sachkenntnis von Leitungskräften erwartet. Es zielt darauf ab, dass sie die Fähigkeiten der Angestellten gemeinsam mit diesen herausarbeiten und die jeweiligen Stärken zum Einsatz kommen lassen; die Kritik steht nicht im Vordergrund (vgl. Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 15). Dabei wird prozesshaft vorgegangen, indem die Führungskraft als Coach dem Mitarbeiter hilft, ein autonomes Ergebnis zu erarbeiten (vgl. Rauen, 2003 zit. n. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 237) und beide stets auf gleichem Niveau arbeiten, denn so bleibt die Zuständigkeit beim Mitarbeiter und er entwirft selbst Lösungsschritte. Das Coaching unterteilt sich in das externe Coaching, welches aufgrund der neutraleren Coaches bevorzugt wird und bei dem entsprechend personenzentrierte Inhalte zunehmen, und das interne Coaching, welches automatisch einen hierarchischen Charakter hat, weil zum Beispiel der Vorgesetzte coacht und personenzentrierte Inhalte abnehmen, da sich beide kennen (vgl. ebd., S. 237f.). Die Herangehensweise sieht so aus, dass auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters individuell eingegangen wird, was anfangs durch ein verbales Arbeitsabkommen festgelegt wird. Anschließend werden in der Regel bis zu zehn Sitzungen anberaumt, um so auch, wie oben schon erwähnt, einen fortlaufenden Prozess zu ermöglichen und Entwicklungsschritte zu fördern. Im Laufe dieses Prozesses stellt der Coach eine Diagnose fest, woraus eine gemeinsame Zielvereinbarung erarbeitet wird, um Kompetenzen zu potenzieren. Danach wird ein Plan erstellt, welche Handlungsschritte bis wann umgesetzt werden sollen. Dabei sollte das „wann“ dehnbar sein und individuelle Gegebenheiten sollten beachtet werden. Schon in dieser Phase ist das aktive Zuhören seitens der Führungskraft wichtig, denn dies hat Auswirkungen auf den Mitarbeiter bei der Umsetzung neuer Maßnahmen. Nun führt der Mitarbeiter das Erfasste durch, was er bei der Führungskraft gelernt hat, und wird von der Führungskraft im Rahmen seiner Arbeit überprüft, ob er das Erlernte umsetzt. Im anschließenden Gespräch werden die Beobachtungen während des Ausführens des Mitarbeiters mitgeteilt, sodass er reflektieren kann. Wenn die Umsetzung produktiv war und die Intentionen erfüllt sind, zieht sich die Führungskraft langsam zurück. Eine gemeinsame Vorausschau bildet den Abschluss und ermutigt den Mitarbeiter, das Gelernte im beruflichen

Andreas Kanke

Kontext konsequent zu realisieren. In zeitlichen Intervallen kann der Mitarbeiter die Führungskraft weiterhin hinzuziehen (vgl. Walter & Cornelsen, 2005, S. 207ff.).

5.5 Mentoring

Mentoring wird in der Regel in Betrieben umgesetzt, indem erfahrene Mitarbeiter einen Mitarbeiter mit weniger Erfahrung beraten, sodass er Sachkenntnis erwirbt und die Fähigkeit entwickelt, verantwortungsvolle Ämter zu bewerkstelligen. Vernünftigerweise wird Mentoring angewendet, um den Nachfolger einzuarbeiten und die Weiterentwicklung der Kindertagesstätte voranzubringen. Bedeutend ist, dass der Mentor eine offene Einstellung gegenüber jungen Nachwuchskräften besitzt und viel Zeit und Geduld investiert. Hierbei ergibt sich auch ein Nutzen für Mentoren. Sie sammeln Erfahrungen und gleichzeitig werden ältere Mitarbeiter einbezogen. Dadurch wird das Betriebsklima optimiert. Der Mentor gebraucht sein Können als derjenige, der die Gabe des jungen Mitarbeiters fördert, ihn vor den Nachwirkungen eventueller Fehlleistungen bewahrt und als Vorbild fungiert (vgl. ebd., S. 366f.).

5.6 Counselling

Diese Führungsaufgabe beinhaltet die Weitergabe von Erfahrungen der Führungskraft, um so den Mitarbeiter in seiner persönlichen und fachlichen Kompetenz zu stärken und auf diese Weise seine Eigenverantwortlichkeit hervorzuheben. Counselling kann sinnvollerweise bei der Anleitung neuer Mitarbeiter oder bei Mitarbeitern, die ihr Limit erreicht haben, umgesetzt werden. Zu beachten ist, dass die Leitungskraft sozial-emotionale Fähigkeiten und Führungskompetenzen besitzen muss, um zu erkennen, dass der Mitarbeiter Hilfe benötigt, in einem sicheren Rahmen wie dem eines Mitarbeitergespräches darauf aufmerksam zu machen und bis an die Wurzel zu gehen. Das aktive Zuhören und die Aufnahmefähigkeit der Leitungskraft sind grundlegende Voraussetzungen für dieses Gespräch. Denn in dieser Phase setzt sich der Mitarbeiter mit seinem Problem auseinander, erkennt es und handelt autonom, um so einen anderen Blickwinkel einzunehmen und entsprechend (des anderen Blickwinkels) vorzugehen. Abschließend sollte der Mitarbeiter ein lösungsorientiertes Denken einnehmen und selbstständig erste Schritte gehen. Die Führungskraft steht als Counsellor ergänzend zur Seite (vgl. ebd., S. 210ff.).

Andreas Kanke

5.7 Führen durch Delegieren

Indem die Leitungskraft ihre Verantwortung abgibt, unterstützt es sie in ihrem Arbeitspensum, verringert den Arbeitsstress, befreit sie von unablässigen Vorschriften und gleichzeitig können sich Mitarbeiter in ihren Kompetenzen entfalten und werden motiviert neue Aufgaben anzufangen. Diesen Schritt des Delegierens frei und ohne Bedenken zu gehen, setzt voraus, dass Mitarbeiter zuerst intensiv über die obligatorischen Fähigkeiten aufgeklärt und eben neue Fähigkeiten erwerben, aber ebenso Hilfestellung erhalten. Das bedeutet, dass sich die Leitungskraft zunächst darauf einstellen muss, von sich selbst viel Zeit und Verständnis einzufordern, bis Darlegungen und Erklärungen verinnerlicht wurden (vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2014, S. 81). Aufgrund des Zeitaufwandes ist zu bedenken, dass nur Aufgaben delegiert werden sollten, die für einen längeren Zeitraum angedacht sind. Des Weiteren muss sich die Leitungskraft damit auseinandersetzen, in welchem Ausmaß sie Angelegenheiten verteilen möchte. Dies äußert sich dann entweder in einer grundsätzlichen Ermächtigung, sodass der Mitarbeiter autonom entscheiden kann oder sie handelt situationsabhängig. Das heißt, sie verteilt Aufgaben, für die der Mitarbeiter schon die erforderlichen Rahmenbedingungen besitzt (vgl. ebd., S. 82). Kurz soll noch beleuchtet werden, welche Effekte die Umsetzung des Delegierens auf das Personal hat. Diese äußern sich unter anderem in der Entfaltung eigenverantwortlichen Handelns, einer höheren Arbeitsbefriedigung, einer Steigerung der Leistungswilligkeit und dem nicht vorhandenen Wunsch, den Arbeitsplatz zu wechseln. Erforderlich ist, dass die Mitarbeiter von der Führungskraft ein reguläres Feedback erhalten, aus welchem sie lebendige Impulse gewinnen, um an sich zu wachsen (vgl. ebd., S. 83).

Andreas Kanke

Abbildung 6: Erfolgreiche Führung durch Delegieren (von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 547)

Durch die Vielschichtigkeit der Aufgaben im elementarpädagogischen Bereich wird die Methode der Arbeit in Gruppen beziehungsweise den intern eingeführten Arbeitskreisen zum großen Vorteil. Die Führungskraft ist herausgefordert, diese Organisation von Arbeitsgruppen abzustimmen, aus dem Hintergrund zu beobachten und nicht als der Experte dazustehen. Durch diese Art der Führung werden bei der Leitungskraft und dem Team die soziale Fähigkeit und die Sachkompetenz wachsen, die Zusammenarbeit wird intensiviert (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 315) und Führungskräfte, die ihre Arbeit teilen, tragen ideal zum Einrichtungsziel bei (vgl. ebd., S. 317). Zur Klarstellung ist festzuhalten, dass trotz des Delegierens von Aufgaben an Mitarbeiter die Autorität und Zuständigkeit für das Führungsverhalten bei der Leitungskraft verbleibt und nicht übertragbar ist. Die Ausrichtung, Kontrolle und Motivation sind weiterhin im Verantwortungsbereich der Führungskraft. Das Ziel ist und bleibt, die Angelegenheiten effektiv zu verteilen und nicht, sich als Leitung zurückzunehmen. Ebenfalls ist zu beachten, dass Aufgaben komplett abgegeben werden sollten, um die Motivation der Nachwuchskraft nicht zu beeinflussen sowie die Transparenz zum Ausdruck zu bringen, stets unterstützend einzugreifen, falls Beratung (Counselling) erwünscht ist (vgl. Walter & Cornelsen, 2005, S. 213f.). Ferner ist von immenser Bedeutung, dass der Mitarbeiter angemessen gelobt und aufbauend kritisiert wird. Mit Hilfe von Organigrammen werden Mitar-

Andreas Kaufke

beiter darüber informiert, an wen sie sich hinsichtlich des jeweiligen Bereiches wenden können (vgl. ebd., S. 216).

Kurz soll hier noch auf das Empowerment eingegangen werden, welches im Rahmen des Delegierens sehr passend ist, denn in diesem Prozess wird dem Mitarbeiter mehr Verantwortung übertragen und Freiraum gewährt, wodurch er seine Beschäftigung selbst formen kann. Dabei soll die Nachwuchskraft dazu animiert werden, ihre Kenntnisse für die Kindertagesstätte und Familien, aber auch für die eigene Berufskarriere einzusetzen, sodass sie durch diese Vorgehensweise ihr Profil prägt und ausbaut. Die Notwendigkeit, das Konzept des Empowerments umzusetzen, besteht darin, dass die Führungskraft und der Mitarbeiter ihre Sichtweise ändern, um die gegenseitige Zuversicht zu fördern und die Teamentwicklung anzuspornen (vgl. ebd., S. 244f.).

5.8 Konfliktbewältigung/-lösung

Die Leitungskraft sollte bestrebt sein, eine angenehme Stimmung in der Einrichtung zu gewährleisten. Dies betrifft in erster Linie das gesamte Personal, weil dessen ungelösten Konflikte Auswirkungen auf das Team selbst und auf die Familien haben sowie auf die Außenwirkung. Die Leitung ist dafür verantwortlich, Konflikte rechtzeitig und nach Möglichkeit umfassend zu klären, bevor Beziehungen abstumpfen und sich Betäubung breit macht. Dabei scheint das Modell nach Gordon einen effektiven Weg zu präsentieren (vgl. Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 43f.). Das Modell des aus Amerika stammenden Psychologen Thomas Gordon konzentriert sich nicht auf die Fehlschläge, um daraus abzuleiten, wie der Konflikt zu bewältigen ist und genauso wenig werden Beschuldigungen zugewiesen, weil hierdurch Emotionen Tür und Tor geöffnet werden. Gordon unterteilt sein Konzept in vier Schritte, die mit der Auswertung beginnen, welche auf die Bündelung des Sachverhaltes schaut und den Anlass untersucht. Im zweiten Schritt folgt die aktive Veränderung, indem Perspektiven konstatiert und fokussiert und Optionen für die Problembeseitigung gesucht werden. Anschließend wird abgewogen, indem Wahlmöglichkeiten kategorisiert werden und bewiesen, warum dieser Beschluss sinnvoll erscheint. Abschließend wird nachgehalten, inwieweit die Konsequenzen beachtet werden und das Ergebnis realisiert wird (vgl. ebd., S. 45). Mit der Institution Kindertagesstätte haben desgleichen der Träger, die Eltern und andere Institutionen Berührungspunkte, sodass Konflikte vorprogrammiert sind. Sie gruppieren sich grundsätzlich in intra- und interpersonelle Konflikte. Der erste Bereich bezieht sich auf die Person selbst beziehungsweise die Problematik, die in der Person selbst liegt. Es soll hier kurz nur auf die

Andreas Kanke

zweite Kategorie eingegangen werden, die Auseinandersetzungen zwischen unterschiedlichen Personen beleuchtet. Im elementarpädagogischen Kontext ereignen sich diese in einer Gruppe, im Verhältnis einer einzigen Person zur gesamten Gruppe oder zwischen mindestens zwei Gruppen wider. Hier muss die Führungskraft resolut und zügig analysieren und handeln, indem sie den Sachverhalt untersucht und feststellt, welcher Kategorie er angehört. Hieraus kann sie entscheiden, ob der Betroffene ein Anliegen hat oder die Angelegenheit zwischen mindestens zwei Personen besteht. Im zweiten Fall sind typische Besonderheiten die divergente Wahrnehmung der Beteiligten, die konträren Wesenszüge oder auch die Art und Weise der Interaktion (vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2014, S. 168f.). Im nächsten Schritt stellt sich die Frage, wie Konflikte gelöst beziehungsweise bewältigt werden können. In dieser Phase hat die Leitung laut Möller und Schlenther-Möller die Möglichkeit, verschiedene Vorgehensweisen anzuwenden. Durch Flucht bleibt der Sachverhalt nicht nur bestehen, sondern die Belastung wächst und kann nicht abgebaut werden. In den Kampf zu gehen, wäre das Gegenteil und würde das Gegenüber provozieren und bei der nächsten Gelegenheit zur Revanche animieren. Daher sind Vorgehensweisen wie das Nachgeben in gewissen Angelegenheiten oder einen diplomatischen Weg anzustreben effektiver und eine sinnvolle Konfliktlösung. Des Weiteren ist eine Übereinstimmung vorteilhaft, indem beidseitig die Herausforderung verbalisiert wird und Lösungen neu entwickelt werden. Als letzte Lösungsstrategie bietet das Delegieren Abhilfe, denn auf diese Weise kann die Unterstützung durch Außenstehende urteilsfähig und lösungsorientiert sein (vgl. ebd., S. 170f.). Nachdem ein wirksamer Lösungsweg erarbeitet wurde, kann anhand von vier Schritten der Konflikt bewerkstelligt werden, nämlich: den Disput erfassen, den Beweggrund erschließen, die Motivation für das jeweilige Verhalten identifizieren und einfallsreiche Vorgehen entwickeln, um zufriedenstellende Optionen für alle Beteiligten zu finden (vgl. ebd., S. 174). Auseinandersetzungen gehören dazu, aber sie können bearbeitet und lösungsorientiert behandelt werden, denn sonst haben sie eine destruktive Auswirkung und weiten sich aus. Daher muss in Form einer Interaktion zwischen beiden Parteien ein bewusster Schritt gemacht werden, um strittige Angelegenheiten einzuschränken (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 358f.).

5.9 Motivation

Motivation aktiviert das Tun des Mitarbeiters und stellt ein dauerhaftes Engagement sicher sowie die Bewältigung der Defatigation und die Orientierung auf das Ziel (vgl. Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger, 2014, S. 1). Unterstützend wirkt sich die Motivation unter anderem

Andreas Kanke

auf den Mitarbeiter aus, wenn er am Modell „Lernen“ lernt, wie produktiv und dabei auch transparent Leitbilder sind, sodass die Nachwuchskraft durch Beobachtung Erkenntnisse sammeln kann (vgl. ebd., S. 29).

Abbildung 7: Aus welchen Quellen wird Motivation gespeist? (Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger, 2014, im Vorwort)

Einrichtungen im elementarpädagogischen Umfeld sind einem stetigen Transformationsprozess ausgesetzt, weil wissenschaftliche Studien in immer kürzeren Abständen neue Erkenntnisse ans Licht bringen, wodurch ein Veränderungsprozess unabdingbar ist. Dieser Prozess ist vielschichtig und benötigt die Partizipation engagierter Mitarbeiter (vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2014, S. 68). Transparenz und deutliche Befugnisse gegenüber den Mitarbeitern von Seiten der Leitung sind dabei von großem Wert, denn Menschen müssen wissen, wem sie nachfolgen und was von ihnen erwartet wird. Wenn die Leitungskraft den Kontakt zu den Mitarbeitern auf einer interaktiven Ebene aufrechterhält und eine offene Atmosphäre innerhalb des Teams fördert, um kommunikativ zu bleiben, festigt das die Solidarität. Hierdurch wächst die Verbundenheit zur eigenen Einrichtung ebenso wie die Arbeitszufriedenheit. Parallel zur Interaktion muss Initiative erfolgen, indem das Team herausgefordert wird, sich Ziele zu setzen und diese gemeinsam auszuführen. Im Zuge dessen hat die Motivation grup-

Andrea Funke

pendynamische Wirkung und die Fachkräfte entwickeln Vertrauen zur Leitungskraft, woraus den Mitarbeitern Selbstbestimmung und Souveränität zugesprochen wird. Die Leitungskraft begrenzt ihr Einschreiten nur auf das Wesentliche, welches sich darin zeigt, dass die verankerten Vorsätze verifiziert werden. Abschließend betrachten die Leitung und der Mitarbeiter die Aufbereitung und Umsetzung (vgl. ebd. S. 69f.). Festzuhalten ist also: Wenn es Aussichten gibt, die den Mitarbeiter motivieren, wirkt sich dies fördernd auf sein Verhalten, seine Bereitschaft, sich zu engagieren, und seine Arbeitszufriedenheit aus. Das Gegenteil äußert sich in Form eines hemmenden Verhaltens sowie von Unzufriedenheit und Motivationslosigkeit, die sich auf das Betriebsklima auswirken können (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 158). Daher sind motivationale Wirkungen wie zum Beispiel die Festlegung von Zielen wichtig, denn dadurch ist der Mitarbeiter informiert und empfindet Sicherheit. Er wird motiviert, weil er weiß, was ihn erwartet, und erlebt Erfolge (vgl. Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger, 2014, S. 87). Als methodisches Konzept ist hier das Eisenhower Modell vorzuschlagen (s. Kapitel 4.1).

Die Bedürfnispyramide nach Maslow zeigt präzise, wie bedeutsam, Motivation für die Erreichung der persönlichen Absichten ist und welche positiven Auswirkungen es gibt, wenn der Arbeitsplatz eine gute Grundlage hat. Für Maslow sind die Bedürfnisse nach Stufen geordnet, dabei wird erst dann die nächsthöhere Stufe „aktiviert“, wenn die untere Stufe Befriedigung erlangt hat (vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2014, S. 89). Er ordnet die stofflichen Grundbedürfnisse auf der Stufe eins an (essen, trinken, schlafen), denn ohne diese kann der Mensch nicht überleben. Es folgen Sicherheit und Schutz auf der Stufe zwei, die sich zum Beispiel in monetären Ersparnissen äußern und anschließend steht auf der dritten Stufe die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Kontaktgruppen. Nachdem der Kontakt gefestigt ist, kristallisiert sich auf der vierten Stufe heraus, wer die Autorität innerhalb bestimmter Gruppen hat, sodass sich das Ich-Bedürfnis entwickelt und sich ein hierarchischer Aufbau entfaltet; es wird nach Anerkennung gesucht. Auf der letzten Stufe möchte der Mensch seine Werte realisieren und sich selbst verwirklichen, indem er frei und wissbegierig seine Vorstellungen umsetzt (vgl. Walter & Cornelsen, 2005, S. 170f.).

Andreas Kanke

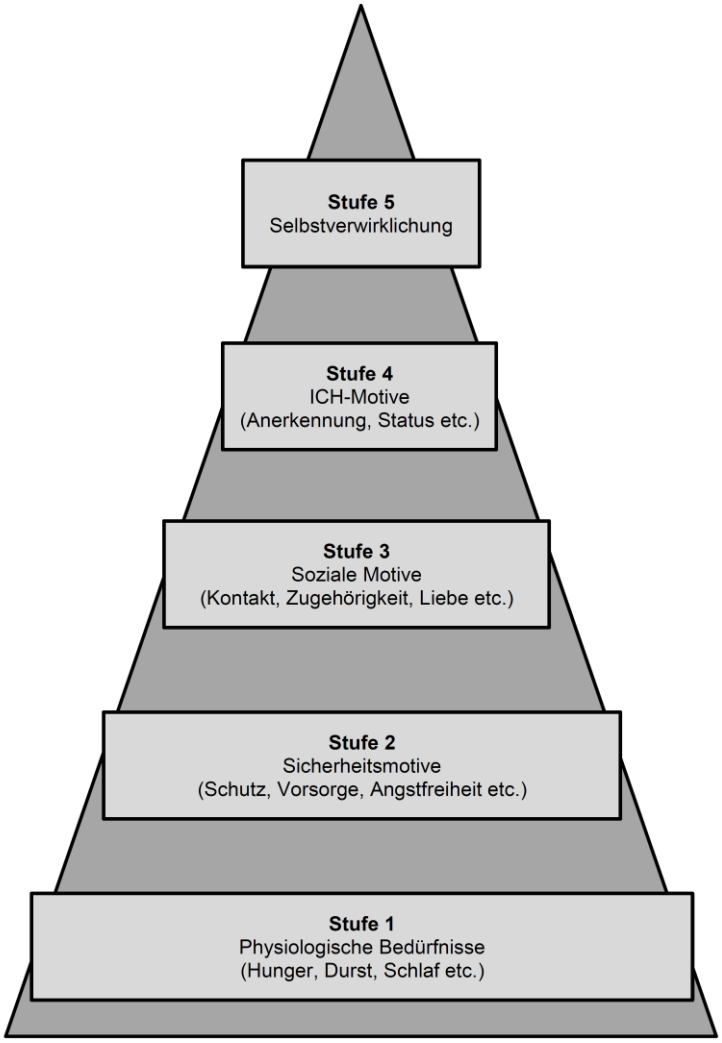

Abbildung 8: Maslowsche Bedürfnispyramide (Möller, & Schlenther-Möller, 2014, S. 90)

Festzuhalten ist, dass die Bedürfnispyramide, die sehr bekannt ist, als kontroverses Konzept zur Motivation von Menschen gilt (vgl. Staehle, Conrad & Sydow, 1999, S. 221) und bis jetzt konnten die strukturellen Bedürfnisphasen empirisch nicht erwiesen werden (vgl. Wahba & Bridwell, 1973 , S. 233 zit. n. Stock-Homburg, 2013, S. 70). Das Unternehmen Kindertagesstätte sollte als soziale Institution einerseits die Absicht verfolgen, dass seine Angestellten leistungsfähig sind und bleiben und andererseits die Zufriedenheit seiner Angestellten im Fokus haben. Dieses duale „System“ potenziert die Erfolge der Einrichtung und die Erfolgserlebnisse der Mitarbeiter, welche Auswirkungen auf das Unternehmen haben, denn Freude im Beruf, gepaart mit steigender Leistung, verbessert das Betriebsklima. Zum Betriebsklima tragen zum einen die Mitarbeiter bei, wenn sie sich wohl und angenommen fühlen, ebenso

nimmt eine kommunikationsorientierte Mitarbeiterführung seitens der Führungskraft Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 173f.). Wie tragen nun die Mitarbeiter zur Atmosphäre bei? Ihre Umgangsformen, ihre emotionale Verfassung und die interpersonellen Beziehungen haben Auswirkungen auf die Qualität des Arbeitsklimas und die Leistungsbereitschaft im jeweiligen Betrieb. Das bedeutet: Wie offen und zuneigend die interne Kommunikation und wie kontaktfreudig das Auftreten der Mitarbeiter ist, entscheidet darüber, wie vorteilhaft das Betriebsklima ist. Demgegenüber tragen Führungskräfte zu einer guten Arbeitsatmosphäre bei, indem sie Aktivitäten zur Förderung der Gemeinschaft durchführen, eine transparente Auskunft über alle wichtigen Neuerungen geben, die Mitarbeiter durch Umfragen befragen und somit ihre Ideen zur Verbesserung in der Einrichtung dokumentieren und Nichtübereinstimmungen unter den Mitarbeitern im Rahmen eines Konfliktmanagements rechtzeitig klären. Durch diese Vorgehensweise wird das Betriebsklima positiv gestärkt und die Mitarbeiter sind motiviert, bereitwillig mitzuarbeiten (vgl. Walter & Cornelsen, 2005, S. 181f.). Abschließend ist festzuhalten, dass der Inhalt der Beschäftigung die Motivation der Mitarbeiter beeinflusst, denn so werden ihre Eigenschaften und Fähigkeiten „freigegeben“ und sie fühlen sich in ihrem Tun bestätigt und angenommen, weil sie sich damit identifizieren. Und nicht zu vergessen ist, dass die Struktur und Führung der Kindertagesstätte eine enorme Wirkung auf die Mitarbeiter haben; vor allem spielt hier das Kommunikationsmanagement eine signifikante Rolle. Weitere Kriterien sind die Bezahlung, die Arbeitszeit, die Arbeitsplatzsicherheit, die Aufstiegsmöglichkeiten (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 175f.), auf die aber nicht näher eingegangen wird. Abschließend ist noch zu erläutern, dass sich der Antrieb zur Erbringung von Leistungen in die intrinsische und extrinsische Motivation unterteilt. Dabei haben Impulse, die von außen auf die Mitarbeiter einwirken, einen temporären Charakter und nicht die gute Leistung steht im Blickfeld, sondern der daraus resultierende Gewinn. Demgegenüber regt die intrinsische Motivation die Leistung selbst an und fördert die Begeisterungsfähigkeit der Mitarbeiter (vgl. Niermeyer & Postall, 2010, S. 60). Die drei Pfeiler der Motivation nach Comelli und von Rosenstiel verdeutlichen klar, was die Mitarbeiter selbst motiviert. Zum einen stellt der Charakter der Mitarbeiter ihr Wollen dar, wodurch ihre Lebendigkeit animiert wird, zum anderen lassen ihre Kompetenzen ihr Können erkennen, indem sie ihr Wissen praktisch umsetzen können und letztendlich können sie durch den Entscheidungsrahmen ihre Verantwortung ausleben, welches auf das Dürfen hinweist (vgl. Niermeyer & Postall, 2010, S. 62).

Andreas Kanke

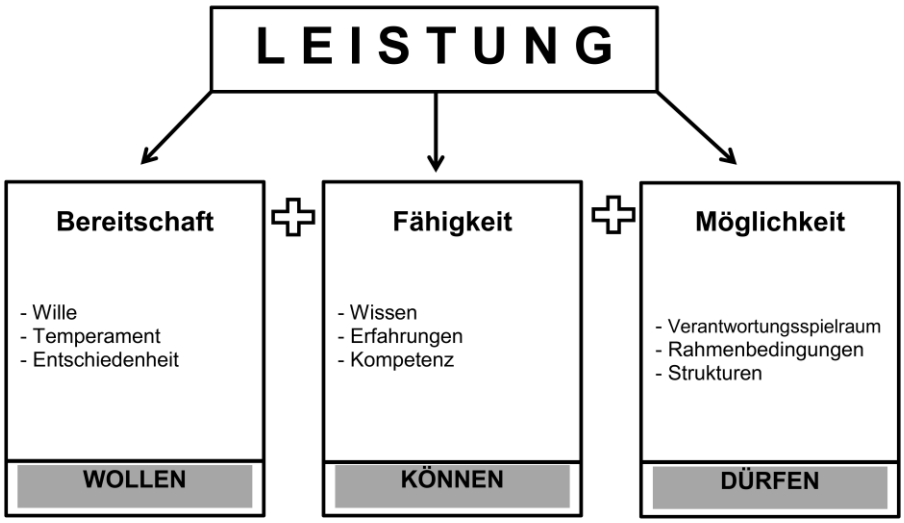

Abbildung 9: Bausteine der Motivation (Niermeyer & Postall, 2010, S. 63)

5.10 Das 360°-Feedback

Eine gute Führungskraft ist bereit, sich von allen Seiten konstruktiv reflektieren zu lassen. Durch diese 360°-Perspektive hat sie die Möglichkeit, sich ein kompaktes Feedback einzuholen und sich weiterzuentwickeln. Ihre Kontaktpersonen und diejenigen, die sie „beurteilen“, sind der Träger, ihre Mitarbeiter, Leitungskollegen, im elementarpädagogischen Umfeld Eltern mit ihren Kindern und schließlich auch sie selbst. Diese Vorgehensweise dient nicht der Gehaltsfestsetzung oder personellen Beschlüssen, sondern lediglich, wie schon erwähnt, der individuellen Reifung. Das Verfahren verläuft so, dass die Führungskraft nach der Erhebung ihrer Selbsteinschätzung und den Urteilen der jeweiligen Kontaktgruppen die Aussagen vergleicht, um so die Auskunft über sich selbst als Führungskraft abzuleiten und daraus Schlüsse zu ziehen. Für das Feedback kann ein Fragebogen, ein Interview oder eine Selbsteinschätzung eingesetzt werden. Es gibt standardisierte Fragebögen, sodass gewährleistet wird, dass alle Kontaktgruppen dieselbe Ausgangslage haben. Zu erwähnen ist, dass es unterschiedliche Abwandlungen gibt, so zum Beispiel die Freiwilligkeit, denn die Führungskraft sollte eine Beurteilung über ihre Person auf eigenen Wunsch durchsetzen wollen. Ebenso kann sich die Leitungskraft die Teilnehmer auswählen, die sie beurteilen, und die Analyse sollte nicht von ihr selbst durchgeführt werden, sondern einer Person ihres Vertrauens. Die Resultate dienen dem Empfänger zu seiner Weiterentwicklung und sind nicht für den Eintrag in der Personalakte gedacht (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 200ff.).

Andreas Kauke

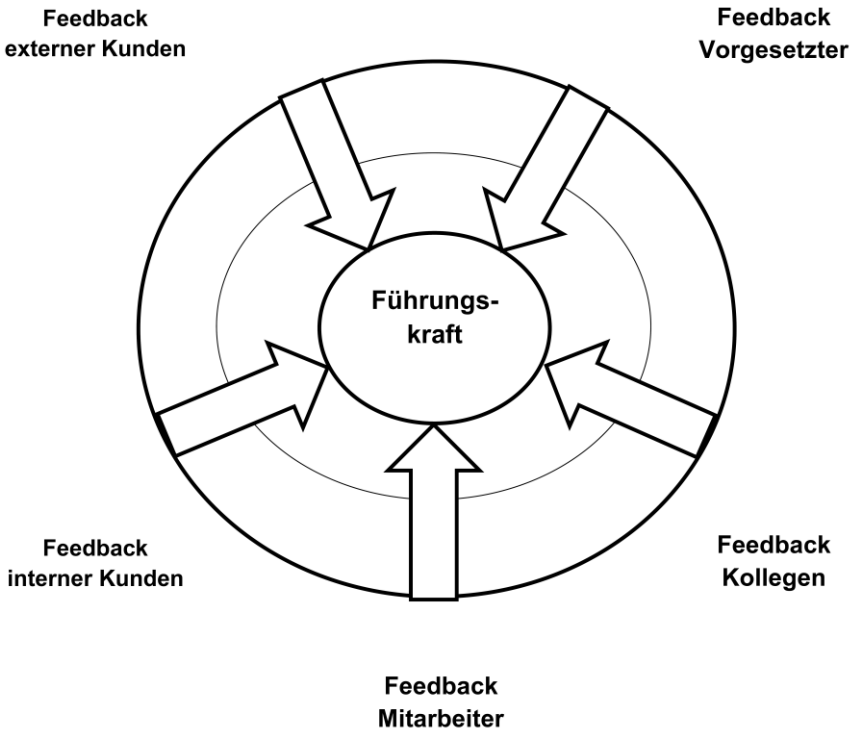

Abbildung 10: 360°-Feedback (Niermeyer, 2016, S. 124)

Des Weiteren hat das 360°-Feedback positive Auswirkungen auf das gesamte Team und die Führungskraft kann sich strukturiert und zielgerichtet evaluieren und dementsprechend Maßnahmen zu ihrer Weiterentwicklung herausarbeiten (vgl. Niermeyer, 2016, S. 123).

6 Führungspersönlichkeit

Die Führungskraft muss nicht nur leiten und delegieren, sondern an sie werden auch Forderungen von Seiten des Trägers, der Mitarbeiter, der Eltern und sicherlich auch von öffentlichen Einrichtungen gestellt. Vorteilhaft wäre es auch, wenn die Führungskraft selbst Ansprüche an sich stellt, um so stets in einem Rollenveränderungsprozess zu bleiben. Dabei kann sich die Persönlichkeit der Führungskraft weiterbilden und entsprechend ihrer Position ausdehnen (vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2014, S. 11f.). Durch die Einnahme einer höheren Stellung positionieren sich die bisher erworbenen Kompetenzen der Leitung neu und sie erweitert ihr Blickfeld und verändert den Fokus ihrer Fachkenntnis. Exemplarisch sind hier der interne und externe Austausch sowie die Kooperation mit anderen und eine anwendungsbezogene Teamsitzung zu nennen (vgl. ebd., S. 14).

Andreas Luke

6.1 Selbstmanagement

Beim Führen von Menschen darf die Führungskraft nicht außer Acht lassen, dass sie ihre eigene Person führt, denn dies ist die primärste Notwendigkeit gewinnbringenden Führungsverhaltens. Daher muss sie für sich selbst Phasen des Ausruhens und Regenerierens sowie persönliche Reifungsprozesse im Blick haben. Wenn diese Ressourcen aufgebraucht sind, folgt ein beständiger beruflicher Misserfolg, denn Arbeitsanweisungen und Aufträge werden nur noch inkonsequent und wie von außen vorgegeben ausgeführt. Die Auswirkungen zeigen sich anschließend in Form von Frustrationsgefühlen und einem permanenten Spannungszustand wie durch das Einflussnehmen auf das soziale Umfeld und auf die arbeitsfreie Zeit der Führungskraft, wodurch der Beruf an Freude und Begeisterung verliert. Aus diesem Grund ist das Managen der eigenen Persönlichkeit enorm fundamental, denn so kann die Leitungskraft bewusst eine Ausgewogenheit zwischen Privatsphäre und Fachgebiet erstreben. Sie kann sich reflektierend mit ihrer autonomen Planung und Regulierung auseinandersetzen und sich prozesshaft weiterentwickeln, fortdauernd Neues aneignen und sich verwandeln (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 71f.). Zur positiven Verwandlung verhilft hier die Auseinandersetzung mit den vier Typen einer Führungskraft (vgl. Niermeyer, 2016, S. 69). Der „Abtaucher“ besitzt eine geringe Personen- wie auch Sachorientierung, was sich darin äußert, dass er zwar Anordnungen gibt, aber gleichzeitig abtaucht, indem er keinen seiner Mitarbeiter dazu verpflichtet. Der „Therapeut“ nimmt sich intensiv Zeit für seine Mitarbeiter, aber er hat die Teamziele nicht im Blick, sodass keine Erfolgserlebnisse erfahrbar sind. Der „Einpeitscher“ wiederum fokussiert sich auf die Leistungen und Ziele, vergisst aber seine Mitarbeiter beziehungsweise setzt nur seine Vorstellungen um (vgl. ebd., S. 70). Der „Leader“ besitzt eine hohe Personen- wie auch Sachorientierung und ist der Idealtyp, denn er hat im Blick, eine gute Ausgewogenheit zu erreichen und es entwickelt sich ein Zusammenwirken, welches das Team zufriedenstellt (vgl. ebd., S. 71). Wichtig ist außerdem die Übereinstimmung der Ausrichtung auf der sachlichen und persönlichen Ebene. Das heißt, die Führungskraft steht in der Verantwortung, die persönlichen Anliegen ihrer Mitarbeiter und die Erfüllung der Aufgaben zielorientiert in Einklang zu bringen; ansonsten entwickelt sich Frustration (vgl. ebd., S. 69).

Andreas Kanke

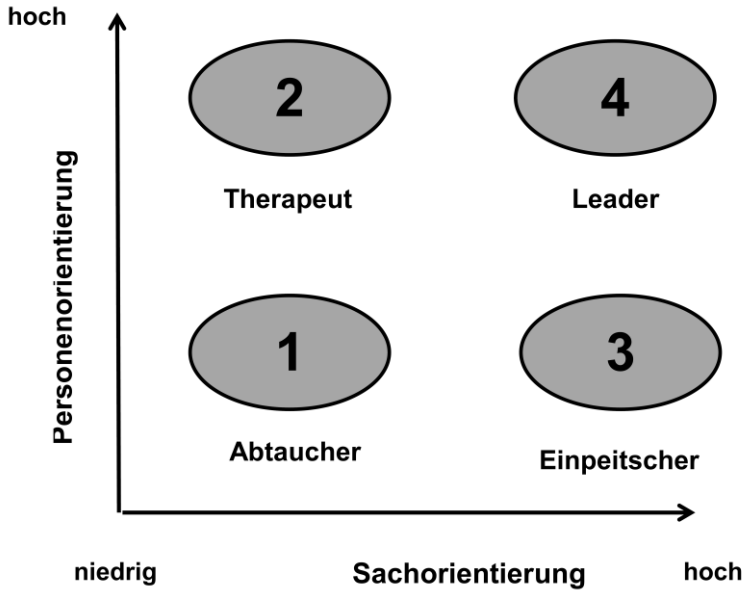

Abbildung 11: Vier Typen der Fachkraft (Niermeyer, 2016, S. 69)

Dieser oben beschriebene Prozess funktioniert nur, wenn sich die Führungskraft Prioritäten setzt, ihre Schwächen und Stärken einander gegenüberstellt, das Limit ihrer Kompetenzen erkennt und anerkennt, eine wirklichkeitsnahe Zielsetzung verbalisiert und daraus einen Masterplan entwickelt. Eine präzise Untersuchung der eigenen Verhältnisse unterstützt die Leitungskraft dabei, sich den professionellen und persönlichen Herausforderungen mit Ausgeglichenheit und Selbstsicherheit entgegenzustellen (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 73f.) und wenn der Träger das Bestreben seiner Führungskraft zur Verbesserung einer Work-Life-Balance (s. Kapitel 6.3) erwidert, bewerkstelligt sie ihre Führungsaufgaben prinzipiell wirkungsvoller, leistungsorientierter und konfliktfähiger (vgl. ebd., S. 79).

6.2 Zeitmanagement

Das Verwalten der Zeit ist unabdingbar für eine Führungskraft und von besonderer Wichtigkeit, denn die Erfordernisse der Arbeit haben exorbitant zugenommen. Die Einteilung der eigenen Zeit im beruflichen Kontext kann positive, aber auch negative Auswirkungen auf die Führungskraft selbst, aber auch auf ihre Mitarbeiter haben. Zwar sind durch die Digitalisierung Aufgaben vereinfacht, aber gleichzeitig auch erweitert worden. Daher ist eine strukturierte Organisation des eigenen Büros signifikant (vgl. Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 64).

Andreas Kunke

Hierzu zählen die Kontrolle verschiedener Vorschriften (Hygiene, Brandschutz, Datenschutz, Verkehrssicherheit, u. a.), die Einhaltung von Meldepflichten und die Auflistung von Nachweisen, die Verwaltung von Kinderakten, das Erarbeiten von Statistiken und vieles mehr (vgl. http://www.berliner-kitabuendnis.de/forderungen/leitung/index.html). Daher ist für solch eine Vielzahl an Aufgaben ein Ordnungsprinzip wie ein Ablagesystem sehr hilfreich, um Zeit und Energie einzusparen, sodass sich Unterlagen in unmittelbarer Reichweite befinden. Die Zusammenstellung der Unterlagen nach Kategorien und Unterkategorien sind ein erster Schritt in die Präzisierung der administrativen Aufgaben, ebenso Merkmale wie zum Beispiel die Unterscheidung der Zugriffshäufigkeit und den daraus aufschiebbaren und unaufschiebbaren Erledigungen (vgl. Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 64f.). Hinsichtlich der oben erwähnten Anforderungen der Arbeit an eine Leitungskraft in einer Kindertagesstätte, empfiehlt es sich, einen Plan für das Zeitmanagement zu erstellen und mit Hilfe einer Tabelle zu visualisieren. Dabei sollte laut Stamer-Brandt die Auflistung in Zeit, organisatorische, pädagogische und nicht-planbare Aufgaben untergliedert werden und je nach Institution kann sie auch noch ergänzt werden (vgl. ebd., S. 66f.). Wie oben schon beschrieben, hat die unstrukturierte Zeitverwaltung negative Auswirkungen auf die Leitungskraft und auf ihre Mitarbeiter. Eine Leitungskraft, die sich keine Zeit für ihre Mitarbeiter nimmt, kann ihre Leitungsaufgaben nicht wahrnehmen und auch nicht in Vorausschau handeln und planen. Die selbst produzierte Überbelastung hemmt die Innovationskraft und beeinflusst die Kooperation mit den eigenen Mitarbeitern. Für das unsystematische Zeitmanagement werden von Führungskräften das Telefon, unangemeldete Besucher, unentschlossene Mitarbeiter, unorganisierte Konsultationen und anspruchsvolle Trägervorsitzende als Störfaktoren genannt (vgl. von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2009, S. 97f.). Sicherlich sind das alltägliche Erfahrungswerte, aber trotz allem ist nicht zu vergessen, dass auch selbst verursachte Störfaktoren erheblich zum unsystematischen Zeitmanagement beitragen. Laut den Untersuchungsergebnissen von Carlson (1951) bilden ein unorganisierter Arbeitsstil, ein insuffizientes Schreibtischsystem, fehlendes Interesse, defizitäres Delegieren und ein launenhafter Führungsstil die Problematik der unstrukturierten Zeitverwaltung (vgl. ebd., S. 100).

6.3 Gesundheitsförderung

Das Wohlbehagen im beruflichen Kontext ist ein Kriterium für die körperliche Unversehrtheit und Effektivität, daher hat jeder Angestellte seit 2009 laut § 3 GUVV A1 und §§ 5,6 Arbeitsschutzgesetz das Recht auf eine Einschätzung hinsichtlich eines drohenden Risikos in Bezug

Andreas Kanke

auf seine Gesundheit und die darauffolgende Unterweisung. Zu den beträchtlichen Lasten, denen Erzieher ausgesetzt sind, gehören der Geräuschpegel der Kinder, das Sitzen auf kleinen Stühlen, Infektionskrankheiten und gesundheitliche Beschwerden. Die Führungskraft hat zwar nicht die Autorität, Gesetze zu ändern, aber sie kann zum Beispiel mit Hilfe von großen Spitzenverbänden darauf hinwirken und ist verpflichtet, in Form von Gefährdungsbeurteilungen für sich und ihre Mitarbeiter auf die Umstände aufmerksam zu machen oder sie kann an die Öffentlichkeit gehen. Hierzu kann sie sich mit Sicherheitsbeauftragten der Unfallkasse zusammensetzen oder einen Arbeitskreis für Gesundheit in die Wege leiten, sodass geballt auf die Defizite in ihrem Berufszweig hingewiesen wird. Im internen Kreis ihres Teams hat die Leitung mehr Möglichkeiten, aber auch die Verpflichtung, die Gesundheit des Personals zu fördern beziehungsweise den Träger mit einzubeziehen. Dazu zählen Maßnahmen wie etwa einen ungestörten Raum für Pausen zu ermöglichen, den Erwachsenen entsprechendes Mobiliar wie Stühle und für den Rücken beim Wickeln von jungen Kindern eine Wickelkommode bereitzustellen und regelmäßige Untersuchungen beim Betriebsarzt festzulegen (vgl. Stamer-Brandt & Tofern, 2015, S. 71). Unabhängig von allen Vorgaben und vorbeugenden Maßnahmen in Bezug auf die Mitarbeiter ist es vorteilhaft, wenn die Leitungskraft vorbildlich vorangeht und ihre berufliche Beschäftigung und Privatsphäre im Gleichgewicht hält. Die Förderung der beruflichen Laufbahn ist nicht verkehrt, aber die Zeit für Familie und persönliche Bedürfnisse ist wesentlich, um eine Ausgewogenheit zwischen beidem zu schaffen (vgl. ebd., S. 69). Das Gleichgewicht zwischen der Privatsphäre und der Beschäftigung wird als Work-Life-Balance bezeichnet und von Führungskräften und Mitarbeitern als wichtig anerkannt. Indem Mängel reduziert und nachteiligen Effekten vorgebeugt wird, können sie auch rechtzeitig beobachtet werden (vgl. Stock-Homburg, 2013, S. 783f.).

Andreas Kanke

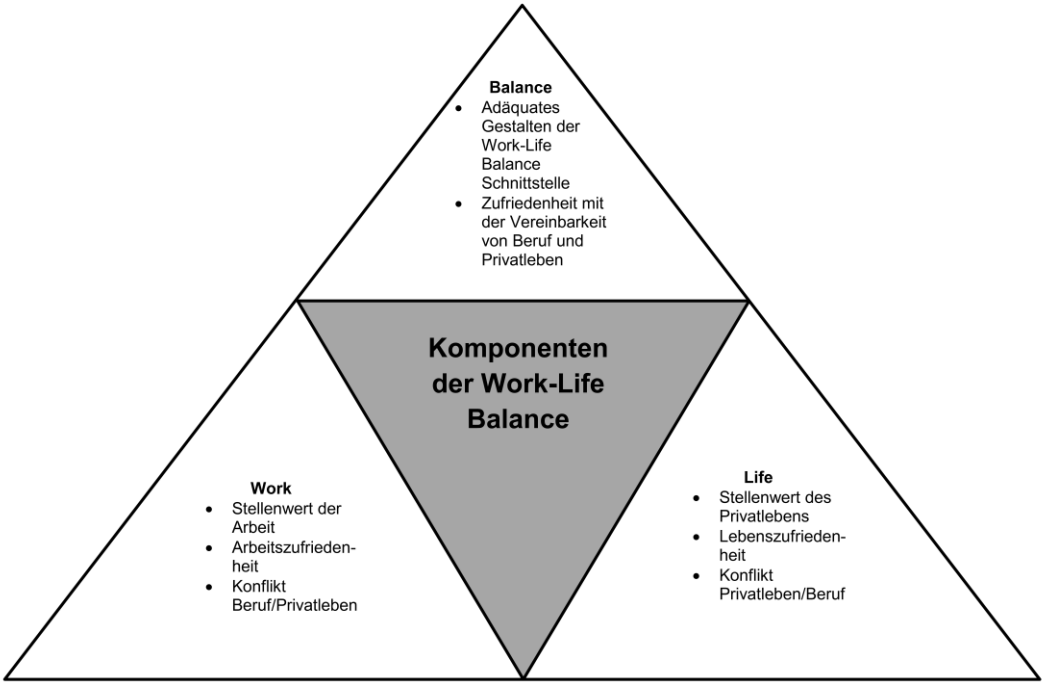

Abbildung 12: Work-Life-Balance (Stock-Homburg, 2013, S. 784)

Zu den Vorsichtsmaßnahmen zählt zum Beispiel, dass die Führungskraft darauf achtet, ob der Konflikt von der Beschäftigung ausgeht und so familiäre Pflichten nicht umgesetzt werden können, wie zum Beispiel die Betreuung der minderjährigen Kinder, weil der Mitarbeiter unter Druck steht, einen Termin einzuhalten (Work-Family Conflict). Oder es handelt sich um einen Family-Work Conflict, der in der Regel bei weiblichen Mitarbeitern entsteht, weil sie zum Beispiel Kinder neben ihrer Berufstätigkeit betreuen müssen (vgl. ebd., S. 786). Ein anderes Beispiel wäre, wenn der Konflikt von der Familie beziehungsweise dem Partner ausgeht und so berufliche Pflichten nicht umgesetzt werden können, weil die Arbeitszeit zu lang ist. Hier kann präventiv vorgegangen werden, indem Betriebe bewusst ein Work-Life-Balance-Konzept implementieren, um Mitarbeiter zu schützen (vgl. ebd., S. 788).

6.4 Resilienz

In den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts präsentierten die Psychologen Emmy Werner und Ruth Smith der Öffentlichkeit ihre in Kauai auf Hawaii durchgeführte Langzeitstudie. Dabei wurden die Entwicklung und die durchlebten Krisen bei Kindern von ihrer Geburt an über vier Jahrzehnte beobachtet und erfasst. Die dokumentierten Faktoren wie die geringen Bildungsmöglichkeiten, Begegnungen mit Gewalt in der Familie und sozioökonomische Fak-

Andreas Y

toren wie die wirtschaftliche Situation, prognostizierten Unheilvolles. Anders als erwartet stellte sich jedoch heraus, dass sich knapp über 30% überwältigend entfalteten und trotz prekärer Umstände lebensverändernde Strategien entwickelten, wodurch sie sich weiterentwickelten und den Krisen trotzten (vgl. Gruhl, 2008, S. 12f.). Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass es nicht um die Schwierigkeit geht, sondern darum, wie sich Menschen dieser Schwierigkeit entgegenstellen und unermüdlich Widerstandskraft zeigen, um so ihre Persönlichkeit und innere Stärke zu festigen. Menschen, die entsprechende (nicht feststehende) Eigenschaften besitzen, haben eine hohe Resilienz (vgl. ebd., S. 13). Resilienz bedeutet also nicht, keine Konflikte zu erleben und problemlos zu leben, denn auch resiliente Menschen haben Sorgen und erleben Gefahren, aber sie besitzen effektive Vorgehensweisen, um diese zu meistern. Die Resilienzfähigkeit verhilft einer Leitungskraft zu einer signifikanten Lebensart, die grundlegend in die Führung hineinwirkt und die Persönlichkeit entfaltet (vgl. ebd., S. 20). Der Optimismus, die Akzeptanz und die Lösungsorientierung sind bei resilienten Führungskräften als Grundüberzeugung zu erkennen (vgl. ebd., S. 23). Optimisten setzen ihre Strategien ein, um mögliche Gefahren zu bekämpfen (vgl. ebd., S. 24), verachten diese Gefahren aber nicht (vgl. ebd., S. 29), sie erkennen ihre Probleme an (vgl. ebd., S. 32) und wissen, was sie abwenden können und was nicht (vgl. ebd., S. 40). Sie beschäftigen sich intensiv damit, wie sie lösungsorientiert vorgehen können (vgl. ebd., S. 43) und sind bereit, Kompromisse einzugehen, um nicht stehenzubleiben (vgl. ebd., S. 50). Die „Stehaufmännchen“, wie sie Gruhl bezeichnet, haben die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren (vgl. ebd., S. 57). Sie sind selbstdiszipliniert und handeln besonnen (vgl. ebd., S. 59) und sie lernen mit Strapazen umzugehen, indem sie sich durch Zeiten der Ruhe stärken und dies auch bewusst einfordern (vgl. ebd., S. 61). Außerdem pflegen sie Kontakte, um ihre sozialen Fähigkeiten zu erweitern. Dabei verbergen sie ihre Defizite nicht, sondern fordern deutlich Hilfe ein (vgl. ebd., S. 80). Abschließend ist zu erwähnen, dass sie sich auf neue Perspektiven konzentrieren und Erlebtes aus dem Jetzt verarbeiten (vgl. ebd., S. 93). Resilienz ist prozesshaft und funktioniert wie ein System, welches die oben genannten Kriterien bewirkt (vgl. ebd., S. 105).

7 Methode

7.1 Durchführung und Fallauswahl

Andreas Kanke

Vor der Durchführung der Erhebung wurde ein Pretest an einer Testperson erprobt, die als Sonderpädagogin dem Adressatenkreis ähnelt. Nach dem Vortest wurde das Feedback eingeholt und so Fragen, die für diese Erhebung unnütz erschienen, ausgelassen, bestehende Fragen leicht umformuliert und das Layout aufgewertet, um einen besseren Überblick zu verschaffen. An der als Erhebungsinstrument festgelegten qualitativen schriftlichen Befragung und Entstehung des Datenmaterials war eine zertifizierte pädagogische Einrichtungsleitung beteiligt. Die Erhebungen fanden im Zeitraum vom 29.10.-19.11.2018 statt und die Fragebögen wurden nach telefonischer Absprache persönlich in den jeweiligen Kindertagesstätten abgegeben. Bezugnehmend zum Sampling-Verfahren erschien es dem Forscher am wirksamsten Leitungskräfte sowie deren Mitarbeiter als Zielgruppe auszusuchen, denn der Vergleich ermöglicht aus nächster Nähe die ausführlichste Auskunft hinsichtlich der Forschungsfrage „Inwieweit tragen elementarpädagogische Leitungskräfte zu einer kommunikationsorientierten Mitarbeiterführung bei und wie wird das Führungsleitbild der Leitungskraft von den Nachwuchskräften wahrgenommen?“ Es hätte weniger Sinn gemacht, den Träger zu befragen, da dieser in der Regel nicht Vorort ist, um die pädagogische Arbeit der Leitungskraft zu bewerten. Es wurden Teilnehmer in ausgewählten Kindertagesstätten in der Stadt Soest (Kreis Soest/NRW) und anliegenden Dörfern der Stadt befragt. Bei der Auswahl der Einrichtungen standen das Alter der einzelnen Teilnehmer oder die Gruppenanzahl nicht im Fokus. Dabei wurden überwiegend offene Fragen gestellt und so die Option ermöglicht, eigene Erfahrungen und Wahrnehmungen frei darzulegen, ohne eingeschränkt zu werden. In Abstimmung mit dem überwiegenden Teil der Einrichtungsleitungen wurde dem Forscher versichert, dass die Fachkräfte die Möglichkeit haben, die Umfrage während ihrer Arbeitszeit auszufüllen. Für diese Untersuchung wurde der Mitarbeiterfragebogen an 96 Fachkräfte und der Fragebogen für die Einrichtungsleitung an 21 Leitungskräfte verteilt beziehungsweise persönlich abgegeben, davon ergab die Rücklaufquote, dass letztendlich 28 Fachkräfte und zwölf Leitungskräfte teilgenommen haben. Vereinzelt teilten Leitungskräfte mit, dass ihre Mitarbeiter wegen Zeitnot nicht an der Umfrage teilgenommen haben, außerdem hatten drei weitere Kindertagesstätten schon während des telefonischen Gesprächs mit dem Forscher aufgrund von Zeitmangel und internen Gegebenheiten abgesagt. Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig.

7.2 Stichprobe / Fälle

Das Sample enthält Teilnehmer bei den Fachkräften im Alter zwischen 21 und 60 Jahren (hier haben nur weibliche Fachkräfte teilgenommen) und bei den Leitungskräften Teilnehmer im

Andreas Kanke

Alter zwischen 31 und 60 Jahren, davon sind elf weibliche Leitungskräfte und eine männliche Leitungskraft. Zu erwähnen ist, dass die Altersspanne im Ankreuzverfahren bei einem 5-Jahres-Intervall liegt. Insgesamt basieren die Analysen damit auf den Antworten von 40 Befragten. Die größte Gruppe der Leitungskräfte sind die 46-50 Jährigen und die der Mitarbeiter die 41-45 Jährigen. Zu den jüngsten Leitungskräften gehören die 31-35 Jährigen. Alle Teilnehmer sind pädagogische Fachkräfte (Erzieher), davon haben die Leitungskräfte Zusatzqualifikationen in beziehungsweise den Titel als Sprachpädagoge, zertifizierte Leitung, Sozialfachwirt, Elternberater, Motopädagoge, Kinderschutzfachkraft, Datenschutzbeauftragter, Kita-Management, Qualitätsmanagement und Psychomotorik. Darunter sind 3 zweigruppige, 6 dreigruppige, 2 viergruppige und eine fünfgruppige Kindertagesstätte. Dagegen bewegen sich die Zusatzqualifikationen der Mitarbeiter weniger im Führungs- und Managementbereich, sondern eher im rein pädagogischen Bereich (Bewegung, Naturwissenschaften, Integrationsfachkraft, U3-Fachkraft, Musik, Heilpädagoge, Sprache). Elf haben gar keine Zusatzqualifikationen beziehungsweise wurde nichts angegeben.

7.3 Instrumente / Materialien

Als Selbsteinschätzungsinstrument wurde die Form eines Fragebogens für Leitungskräfte und ein Fragebogen für pädagogische Fachkräfte (Erzieher) gewählt. Die Fragen sind inhaltlich gleich, nur das sie sich in ihrer Anrede des Teilnehmers unterscheiden. Der überwiegende Teil der Teilnehmer hatte die Möglichkeit seine Antworten schriftlich darzulegen, dagegen hat ein geringer Teil seine Antworten digital festgehalten und dem Forscher per Mail zugeschickt. Nach einem kurzen Informationsschreiben über die Studie und den Forscher, wurden Fragen zur Statistik gestellt und anschließend zur Forschungsfrage selbst. Zum Ersteren messen die abhängigen Variablen Antworten auf Fragen des Geschlechts, Alters und auf Fragen zur Einrichtung (u. a. Gruppenanzahl). Bei den unabhängigen Variablen liegt die Konzentration auf den theoretischen Inhalten der Kapitel zwei bis sechs, sodass die Antworten in empirisch messbare Indikatoren umgesetzt werden können und das Ziel messbar gemacht wird. Bei der Auswahl der Variablen spielten daher das Führungsleitbild, die Führung des Mitarbeitergesprächs, die Förderung des Betriebsklimas, das Delegieren und die Führungskompetenz der Führungskraft eine Rolle. Hierzu wurden Fragen für die Leitungskraft wie „Welche motivierenden Führungsinstrumente nutzen Sie bei der Mitarbeitersteuerung (im Gespräch)?“ formuliert oder für die Mitarbeiter „Werden Sie von der Einrichtungsleitung dazu animiert sich mit Ihren Fehlern auseinanderzusetzen? Wenn ja, wie und welchen Nutzen hat es?“. Da es zu der

Andreas Kanke

vom Forscher entwickelten Fragestellung noch sehr wenig gesicherte Theorie gibt, wird theorieentwickelnd vorgegangen. In der deutschen Fachliteratur wurde wenig zu diesem Thema gefunden, sodass der Forscher aus dem Standardwerk „Handbuch Führung“ von Walter & Cornelsen (2005) die dort erarbeiteten offenen Fragen zu geschlossenen Fragen paraphrasiert und individualisiert hat und einen eigenen Fragebogen entwickelt, dabei wurden die Fragen nicht manipulierend formuliert („Sind Sie auch der Meinung, dass…“). Aufgrund der wenig gesicherten Theorie ist die Transkription erforderlich, um aus den Ergebnissen zu filtern, ob in den Aussagen der Teilnehmer ein bestimmtes „Muster“ erscheint, welches die Grundlage für eine eigene Theorieentwicklung ermöglicht. Die Studie ist somit wichtig, um zu evaluieren, was zur Qualifizierung von Führungskräften beiträgt.

Die im nicht standardisierten Verfahren eingesetzten qualitativen Methoden ermöglichten es den befragten Fachkräften ihre Wahrnehmung wiederzugeben, inwiefern die Leitungskraft ihre Mitarbeiter kommunikationsorientiert führt. Ebenso konnte sich die Leitungskraft prüfen, inwieweit sie kompetent ist, um ihre Mitarbeiter als Nachwuchskraft weiterzubilden. Die bestehende Studie hat zum Ziel, die Führungskraft für eine kommunikationsorientierte Mitarbeiterführung zu sensibilisieren und die daraus gewonnenen Erkenntnisse umzusetzen.

7.4 Datenanalyse

Um das oben beschriebene Forschungsproblem zu erfassen, wird mittels des Forschungsdesigns die systematische Methodik erläutert. Für die Umsetzung wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) als Auswertungsmethode ausgesucht, dazu wurde als Auswertungsform die reine Zusammenfassung als eine von drei Grundtechniken herangezogen, sodass sich die Beurteilung auffallend an den Angaben des Materials (in diesem Fall einer Befragung) orientiert und auf den wesentlichen Inhalt reduziert; daher ist die Intention die Begutachtung der zu verschriftlichten Kommunikation (vgl. Mayring, 2015, S. 11). Die Aussagen der Probanden werden vermerkt, strukturiert Maßnahmen ergriffen und regelgeleitet untersucht (vgl. ebd., S. 12). Zu der Analyse, dem niedergeschriebenen Austausch, der strukturierten Methode und Regelgeleitetheit, steht ebenso die Theoriegeleitetheit und die Schlussfolgerung Ergebnisse aus den Sichtweisen zu entnehmen (vgl. ebd., S. 13). Mit Hilfe der sogenannten Frequenzanalysen werden anfangs Daten gesammelt, wodurch gewisse Komponenten des Materials erfasst und ihre Anhäufung mit anderen Komponenten gegenübergestellt wird (vgl. ebd.). Durch das Kategoriensystem wird der Text registriert und die Frequenzen ermittelt und statistisch ausgewertet. Schwierigkeiten können unter anderem die Ambiguität

Andreas Kanke

von Ausdrücken (ein Beispiel von Mayring: „wahnsinnig“ als umgangssprachlicher Superlativ oder psychische Störung betreffend) und/oder die Ausdehnungsbestimmung (ein Beispiel von Mayring: bei „keine Angst“, „wenig Angst“ und „viel Angst“ wird jeweils einmal „Angst“ gezählt) sein (vgl. ebd., S. 14). Nach der Ermittlung der Häufigkeiten werden spezielle Textkomponenten ausgesiebt, aus dem Zusammenhang bewertet und miteinander verknüpft (vgl. ebd., S. 65). Dieser Vorgang ermöglicht es die Aussagen etappenweise zu abstrahieren, das heißt die Inhaltsangabe wird immer abstrakter (vgl. ebd., S. 69).

8 Empirische Ergebnisse

Im weiteren Verlauf werden die Ergebnisse in Form der Zusammenfassung nach Mayring dokumentiert (vgl. Mayring, 2015, S. 69ff.), hierbei handelt es sich um eine Primärstudie, da die Daten autonom und zum ersten Mal erhoben wurden. Die Fälle mit der Kennzeichnung 1 stehen für die Führungskraft (Einrichtungsleitung) und die mit der Kennzeichnung 2 für die Fachkraft (Mitarbeiter) aus dem frühpädagogischen Kontext. Zur besseren Nachvollziehbarkeit sind die Rohdaten der Umfrage im Anhang 2 (Fragebogen zur Qualifizierung von Leitungskräften im elementarpädagogischen Kontext) und die verbleibenden Fälle im Anhang 3 (Transkript der Fragebögen mit 40 Interviewpersonen) dokumentiert. Nach der Auswertung der Befragung ergab, dass bestimmte Fragen inhaltlich kein Fundament in Bezug auf die Forschungsfrage haben. Dementsprechend hat es zu wenig Variation in der Empirie sowie aussagekräftige Kommentare gegeben. Die Auswertung wurde somit auf einige Fragen eingegrenzt, weil die Aussagen zentral für die Beantwortung der Forschungsfrage sind. Wie zum Beispiel in den Fällen G 1 und G 2 dem Vergleich zwischen der Leitung[1] und den Mitarbeitern[2]. Dabei ergaben die Befunde drei Aspekte bei der Reflexion des Führungsverhaltens. Es gibt Leitungskräfte, die sich durch ihr eigenes Team reflektieren lassen[3], nur durch Außenstehende in Leitungspositionen reflektieren lassen[4] und nur sich selbst reflektieren ohne die eigenen Fehler mit dem Team zu teilen[5]. So unterscheiden sich die Führungskräfte einerseits in einer offenen und andererseits in einer einseitigen Haltung der eigenen Reifung, dagegen

[1] Reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten? Wenn ja, wie überprüfen Sie sich und wie teilen Sie Ihre Erfolge/Fehler mit Ihrem Team?
[2] Reflektiert die Einrichtungsleitung ihr Führungsverhalten? Wenn ja, auf welche Weise tut sie es und lässt sie Sie an den Erkenntnissen aus ihrer Reflexion teilhaben?
[3] „Auch ich mache Fehler, möchte auch die Rückmeldung für meine Arbeit haben.“
[4] „Reflexion ist das A und O mit meiner Stellvertreterin, mit Kolleginnen außerhalb der Einrichtung.“
[5] „Ich reflektiere mich und meinen Führungsstil für mich selbst…“

Andreas Kanke

empfinden die Mitarbeiter bei einer offenen Haltung Vertrauen zur Leitung und Misstrauen bei einer einseitigen Haltung[6]. Ein weiterer Vergleich in den Fällen F 1 und F 2 zwischen der Leitung und den Mitarbeitern in Bezug auf den Eindruck der Abgabe delegierter Aufgaben[7], ergab das Resultat, dass die Einrichtungsleitungen durchgehend das Delegieren als Arbeitsentlastung[8], Teilen von Verantwortung und Voneinander lernen empfinden und so als fortschrittlich für die Entwicklung des Mitarbeiters. Fast die Hälfte der Fachkräfte nimmt hingegen das Delegieren als Weiterentwicklung wahr[9], ein geringer Teil der Fachkräfte empfindet, dass die Weiterentwicklung durch delegierte Aufgaben nur in bestimmten Bereichen ermöglicht wird[10] und wiederum andere Fachkräfte sehen eine Weiterentwicklung abhängig von der Einstellung des Interesses eines Mitarbeiters[11]. Festzuhalten ist ebenso, dass es Fachkräfte gibt, die sich nicht durch delegierte Aufgaben weiterentwickeln (können)[12]. Somit ergibt, dass alle Führungskräfte die Einstellung besitzen, dass ihre Mitarbeiter einen Fortschritt erleben, dagegen äußern die Mitarbeiter trotz der unterschiedlichen Wahrnehmung der eigenen Weiterentwicklung seitens der Leitung, dass das Delegieren den eigenen Charakter bildet und die Motivation dafür das tragende Element ist. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse aus den Fällen A 1 und A 2[13], dass die Leitungskräfte das Führungsleitbild überwiegend als Stellenbeschreibung mit den Aufgaben für eine Leitung gleichsetzen oder sie die zu erwartenden Kernkompetenzen an ihre Person intuitiv ausführen. Dazu wird mehrheitlich angemerkt, dass kein bzw. kein direktes Führungsleitbild implementiert ist[14]. Ein Teil der Mitarbeiter äußert einerseits, dass die Einrichtung ein Führungsleitbild besitzt[15], ein anderer Teil empfindet es wie die Leitungskräfte das es kein Führungsleitbild gibt, wieder ein anderer Teil der Mitarbeiter orientiert sich bezüglich des Führungsleitbildes am Führungsstil der Leitung[16]. Das Ergebnis zu den Fällen A 1 und A 2 ergibt, dass Fach- wie Führungskräfte das Führungsleitbild grundsätz-

[6] „Manchmal ist das Führungsverhalten nicht eindeutig. Die Erkenntnisse könnten transparenter gemacht werden."
[7] „Was sind Ihre Motive für die Abgabe der Verantwortung einer Aufgabe an einen Mitarbeiter und welche Vorteile entwickeln sich daraus?" versus „Haben Sie die Möglichkeit, sich durch die delegierten Aufgaben, weiterzuentwickeln? Wenn ja, worin genau?"
[8] „Die Kollegin fühlt sich für den zuständigen Bereich verantwortlich. Dadurch wird mir auch Arbeit abgenommen."
[9] „Man macht neue Erfahrungen und erweitert seinen Horizont."
[10] „Die meisten delegierten Aufgaben sind eher pflegerische/hauswirtschaftliche Dienste und Aufgaben."
[11] „Ja, Weiterentwicklung ist immer möglich, wenn ich offen dafür bin."
[12] „Im Moment noch nicht.", „Ich würde mir an der ein oder anderen Stelle schon wünschen, dass ich die Chance habe mich durch die an mich herangetragene Aufgabe weiterzuentwickeln."
[13] „Hat Ihre Einrichtung ein Führungsleitbild? Wenn ja, welche Kernkompetenzen zeichnen in Ihrer Einrichtung eine gute Führungskraft aus?"
[14] „Es gibt kein Führungsleitbild.", „Unsere Einrichtung hat bisher noch kein Führungsleitbild, …"
[15] „Ja, Motivation, Kommunikationsfähigkeit, … Vorbild,… Veränderungen vornehmen, Selbstkritik,…"
[16] „Demokratischer Führungsstil"

Andreas Kanke

lich als Führungshilfe verstehen, auch wenn es größtenteils nicht implementiert ist. Die Fälle B 1 und B 2 konzentrieren sich auf die Frage „Wie steht das Führungsleitbild zur Qualifizierung von Nachwuchskräften und der Kommunikationsförderung für eine effektive Teamentwicklung?“ Aus Sicht der Leitungskräfte wird die Qualifizierung individuell gefördert[17] und von der Leitung selbst betreut[18]. Dagegen ergaben die Aussagen der Fachkräfte zwar auch, dass die Qualifizierung nach eigenem Schwerpunkt möglich ist[19] und die Kommunikationsförderung unterstützt wird (durch eine „vertrauensvolle und tragfähige Zusammenarbeit.“), aber auffällig war, dass sechs Mitarbeiter diese Frage nicht ausgefüllt hatten. Im Fall I 1[20] wurde empirisch herausgefunden, dass der größte Teil der Leitungskräfte eine offene Haltung hat, wenn er konstruktiv kritisiert wird, ein geringer Teil dagegen behauptet, dass eine verhaltensbezogene Kritik angenommen wird, aber nicht, wenn es sich um eine personenbezogene Kritik handelt[21].

9 Diskussion und Interpretation der empirischen Ergebnisse

Ziel dieser Studie war es, wie elementarpädagogische Leitungskräfte in ihren Institutionen für die Übernahme von Führungsaufgaben qualifiziert werden. Hierzu wurden anhand einer Umfrage Fachkräfte (Mitarbeiter) aus Kindertagesstätten zu der Forschungsfrage „Inwieweit tragen elementarpädagogische Leitungskräfte zu einer kommunikationsorientierten Mitarbeiterführung bei und wie wird das Führungsleitbild der Leitungskraft von den Nachwuchskräften wahrgenommen?“ befragt, um so herauszukristallisieren, was die Mitarbeiter, die geführt werden, als wichtig sehen. Im gleichen Zuge wurden auch Leitungskräfte zur selben Frage schriftlich interviewt, um einerseits festzuhalten, wie sie die Qualifizierung ihrer Führungsaufgaben wahrnehmen und andererseits die Ergebnisse beider Wahrnehmungen zu vergleichen.

Der Forscher konnte in der Untersuchung aufzeigen, dass den Leitungskräften eine offene Haltung nicht nur auf der berufsbezogenen Ebene, sondern auch auf der dialogischen Ebene wichtig ist. Der Forscher ergänzt somit die Befunde von Biesenkamp & Merchel (2007, S.

[17] „Wenn ich meine Kolleginnen gut kenne, setze ich sie nach ihren besonderen Fähigkeiten und Neigungen ein.“
[18] „Nachwuchskräfte werden von mir oder einer Kollegin begleitet und betreut. Wir geben Hilfestellung, …“
[19] „Fortbildungen je nach eigenem Interessensschwerpunkt möglich.“
[20] „Erlauben Sie konstruktive Kritik von Ihren Mitarbeitern (den Eltern, o.Ä.) an Ihre Person? Wenn ja, welche Auswirkung hat die Beschwerde des Mitarbeiters für Sie als Führungskraft und was lernen Sie aus den Ergebnissen für Ihr Führungsverhalten?“
[21] „Die Kritik, die sich an dem Verhalten orientiert, versuche ich anzunehmen. Kritik an meiner persönlichen Person ignoriere ich.“

Andreas Kanke

11), die zeigen, dass der Leitungskraft zwischenmenschliche Fähigkeiten und die Würdigung unter anderem den Mitarbeitern gegenüber im Fokus liegen. Bezüglich der theoretisch abgeleiteten Vermutungen aus Kapitel 6.1 wird ebenfalls bestätigt, dass sich eine Führungskraft im Rahmen einer Selbstreflexion mit ihren Schwächen und Stärken auseinandersetzt und ihre Grenzen anerkennt (vgl. ebd., S. 38). Neben hilfreichen Ansätzen, ist und bleibt das bewusste Reflektieren des Selbst und des Handelns, im Vordergrund. Zweitens zeigt die Untersuchung, dass zum Beispiel im Fall E 2[22] das Wir-Gefühl bei beruflichen und privaten Aktionen sowie an pädagogischen Tagen stärkt, die Teamentwicklung an Stabilität gewinnt und dazu verhilft die Schwächen und Stärken auszuwerten; dieses Resultat haben auch Weltzien, Fröhlich-Gildhoff, Strohmer, Reutter & Tinius festgestellt (2016, S. 23). Aus den Ergebnissen ist zu vermuten, dass das Führungsleitbild aus den gesichteten Aussagen beider Parteien weitgehend nicht der Definition entspricht, wie sie der Forscher aus der Fachliteratur verstanden hat. Hier hätte seitens des Forschers konkreter definiert werden müssen, denn die Definition von theoretischen Gebilden ist in Umfragen wegweisend. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Ursachen auf der Kenntnislosigkeit beruhen und die elementarpädagogischen Institutionen in der Regel somit kein Führungsleitbild implementiert haben, welches einerseits der Führungskraft ein Bild davon gibt, wie sie zu führen hat, die Mitarbeiter zu motivieren, Teamprozesse zu stärken, delegieren und Visionen herausarbeiten; andererseits führt laut den Aussagen ein großer Teil diese Aspekte wie selbstverständlich aus. Das (pädagogische) Leitbild dagegen konzentriert sich auf das Bild vom Kind, dessen Bedürfnisse sowie die Förderung der Fähigkeiten und Entwicklung; eine lösungsorientierte und wertschätzende Haltung seitens der Fachkraft sind ebenso vonnöten. Nichtsdestotrotz muss hier die Bewusstheit geschärft werden, damit durch diese Führungshilfe Führungsqualitäten erkannt und bewusst gefördert werden können. Der Forscher empfiehlt aufgrund der geringen Stichprobengröße in der vorliegenden Untersuchung weitere Ergebnisse zum Führungsleitbild und daran anknüpfende Vorteile zu sammeln, denn die Befunde zeigen eine klare Dringlichkeit auf. Das Führungsleitbild ermöglicht Orientierung und Transparenz und wenn diese Kriterien fehlen, hat dies Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter, dies wiederum beeinflusst die Interaktion zu den Kindern und Eltern negativ, ebenso hat es eine nachteilige Wirkung auf die Nachhaltigkeit und Zukunft der Einrichtung. Des Weiteren äußerten die Teilnehmer mehrheitlich, dass eine kommunikationsorientierte Mitarbeiterführung wertschätzend ist und ein harmonisches Ar-

[22] „Welche Aktionen werden seitens der Einrichtungsleitung für die Verbesserung der Teamentwicklung angeboten? Und inwiefern ist es hilfreich für den Zusammenhalt im Team?“

Andreas Kanke

beitsklima für Interaktionsprozesse unterstützend wirkt (Fall B 2[23]), im Gegensatz dazu zeigen sich in dem hier untersuchten Fall B 2, dass die Mitbestimmung, die ein Teil der Kommunikation ist und zum Handeln aufruft[24], eher weniger in den Mittelpunkt gerückt wird. Seitens des Forschers können hier erfahrungsgemäß partizipative Prozesse und die intrinsische Motivation begünstigt werden, indem der Mitarbeiter zum Beispiel den Ablauf und die Tagesordnungspunkte einer Teamsitzung mitbestimmen darf, bei der Gestaltung der Räumlichkeiten mitentscheidet, zur pädagogischen Konzeption mit seinen Ideen beisteuert, et cetera.
Sehr bedeutend ist dagegen, dass von 40 Befragten keine Führungs- wie auch Fachkraft ein Studium absolviert hat, sodass die in Kapitel 5.3 defizitäre Vermittlung hinsichtlich des diagnostischen Umgangs bekräftigt, dass zumindest über eine obligatorische Akademisierung (an einer Fachhochschule) aus Sicht des Forschers nachgedacht werden sollte und im Zuge dessen die Möglichkeit gegeben, interessierten Führungs- und/oder Fachkräften eine Teil- oder Vollfinanzierung zu gestatten. Eine weitere Idee wäre der Ausbau der Erzieherausbildung und die gezielte Vorbereitung auf die Position einer Leitungskraft in Kooperation mit regionalen Berufskollegs. Aus der Umfrage des Forschers im Fall F 1 wurde von einer Leitungskraft geäußert, dass sie die eigenen Mitarbeiter in Form von Fortbildungen qualifiziert[25], hier könnte der Träger bei externen Fortbildungen einsparen, indem die akademisierte Einrichtungsleitung selbst Teamfortbildungen durchführt. Im Übrigen war aus Sicht des Forschers der Zeitpunkt der Stichprobenziehung teils ungünstig, da in den Kindertagesstätten Laternenfeste und die Adventszeit aus organisatorischen Gründen viel Zeit in Anspruch nehmen und die Rücklaufquote eventuell die Konsequenz ist, sodass die Ergebnisse kritisch betrachtet werden sollten, andererseits haben die Leitungskräfte zugesagt, dass die Mitarbeiter den Fragebogen in der Arbeitszeit ausfüllen können, sodass für einen „beruflichen Fragebogen“ auch Zeit im beruflichen Kontext verwendet wird und dazu eher motiviert, teilzunehmen.
Anzumerken bleibt in Anbetracht der diskutierten Resultate und den eigenen Erfahrungen des Forschers, dass ohne eine offene Haltung seitens der Führungskraft, einer von einer gemeinsamen dialogischen Wertschätzung geprägten Einstellung zwischen Leitung und Mitarbeiter sowie eines zu empfehlenden 360°-Feedbacks für die Leitungskraft, das Führungsverhalten negative Auswirkungen auf die Teamentwicklung, auf die Interaktionsprozesse zwischen dem Personal, den Eltern und Kindern sowie auf die Bildung der Kinder nach sich ziehen. Die Er-

[23] „Gegenseitiges Interesse und Wertschätzung, Pflege von Kommunikation und Interaktion,…, harmonisches Arbeitsklima,… “
[24] „Das Mitbestimmen und Gehörtwerden bestärkt die Mitarbeiter in ihrer Arbeit.“
[25] „Zeit haben, um mich weiterzuentwickeln und selbst Fortbildungen für Mitarbeiter halten.“

Andreas Kanke

gebnisse im Umgang mit konstruktiver Kritik zeigen, dass die Leitungskräfte zwar überwiegend eine offene Haltung einnehmen, aber sich nur auf Personen mit einer Leitungsposition oder vertrauten Menschen bezieht. Jedoch wird der Horizont der Leitungskraft hinsichtlich des Führungsverhaltens erweitert, wenn Mitarbeiter an dem Feedback beteiligt werden, weil sie täglich und aus nächster Nähe beobachten, wie die Führungskraft im Alltag und in nervlichen Belastungssituationen auftritt; andere Leitungskollegen und Menschen aus dem familiären Umfeld fehlt dieser Eindruck. Daher ist zum Ausblick zu sagen, dass das 360°-Feedback sehr zu empfehlen ist, trotz der vielleicht anfangs unangenehmen Erfahrung, dass die eigenen unterstellten Mitarbeiter offensive Fehler der Leitungskraft klar und deutlich verbalisieren. Schlussendlich hat diese Vorgehensweise der Reflexion eine immense Bedeutung für die Praxis, denn so bleibt die Kindertagesstätte eine lernende Organisation, das Personal verbleibt in der Rolle eines Lernenden, die Eltern und Kinder sind zufriedener, weil sie als erweiterter Personenkreis gehört werden und am Geschehen teilhaben und sich mitteilen können. Analog dazu kann die zu reflektierende Leitungskraft eine Resilienzfähigkeit entwickeln, die lösungsfokussiert an der Kritik aus dem erweiterten Personenkreis arbeitet und so ihre Individualität eher herausbildet und fördert statt hemmt. Mit dieser Erhebung möchte der Forscher weitere Führungskräfte dazu animieren sich über diese Ergebnisse und die aus eigener Erfahrung gegenwärtigen Missstände, Gedanken zu machen und gemeinsam die Politik und Träger von pädagogischen Institutionen darauf aufmerksam zu machen. Das bedeutet für die Forschung, hier ein Zeichen zu setzen und empirisch nachzuweisen, welche Konsequenzen die Führung von Menschen ohne eine „ganzheitliche“ Reflexion im Sinne eines 360°-Feedbacks und ohne Orientierung an Vorgaben von Fähigkeiten und Kompetenzen es hat. Hierzu besteht die Möglichkeit, dass Leitungskräfte mit Dozenten aus Wissenschaft und Praxis zusammenarbeiten und so in Kontakt zu renommierten (Fach-)Hochschulen treten, um hinsichtlich der Entfaltung von Leadership-Potenzial gemeinsame Ziele und Strategien zu erarbeiten, erfolgreiche Konzepte zu entwickeln und daraus wissenschaftliche und praxisorientierte Qualifikationen zu vermitteln, die durch die Umsetzung der empirischen Vorgehensweise subsidiär wirken und die elementarpädagogische Landschaft nachhaltig verändern.

Andreas Kanke

10 Fazit

Zusammenfassend werden hier als Handlungsempfehlung zur Entfaltung von Leadership-Potenzial entwickelnde Leitlinien genannt. So wurde festgestellt, dass das Mitteilen von Ar-

beitsanweisungen nicht grundlegend ist, sondern das Fokussieren auf die persönliche Entwicklung und Reife des Mitarbeiters. Eine weitere Maßgabe ist die Befähigung kompromissbereit zu denken, kooperationsfähig zu führen, ressourcenorientiert zu handeln und dies stets reflektierend zu optimieren. Für die Eignung von Führungskräften ist ebenso eine dialogorientierte Haltung zu allen Akteuren im beruflichen Kontext der Leitungskraft signifikant, um so eine lernende Organisation zu bleiben. Des Weiteren trägt die Motivationsfähigkeit als Leitlinie einer Leitungskraft dazu bei, dass Mitarbeiter Anerkennung erleben und ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln und so leistungsorientiert arbeiten. Hinzuzufügen ist, dass sich aus einem gabenorientierten Arbeiten bei den Mitarbeitern Begeisterungsfähigkeit entfaltet, welches die Leitung durch eine Beobachtungsfähigkeit lernt einzuschätzen. Das Delegieren ist ein weiterer Aspekt des Kompetenzprofils und wesentlich für die Entfaltung der Führung der Leitung, denn dies beinhaltet die Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten des Mitarbeiters, um an ihn „passende“ Aufgaben zu delegieren und ebenso ist der Zeitfaktor ausschlaggebend, weil sich die Führungskraft intensiv Gedanken machen muss inwiefern sie wen, wo und wie einsetzen möchte. Zu empfehlen ist ebenso, für das Leadership-Potenzial ein gezieltes Anforderungsprofil aus den oben genannten Punkten im Kontext der Kindertagesstätten zu entwickeln und so ein Führungsleitbild zu implementieren. Abschließend ist festzuhalten, dass sich elementarpädagogische Leitungskräfte in ihren Institutionen weiterentwickeln und ihr Führungsverhalten entfalten, wenn sie kindzentriert, elternfokussiert und mitarbeiterorientiert führen.

Andreas Kanke

Literaturverzeichnis

Biesenkamp, R.; Merchel, J. (2007): Berufsbild und Qualifizierung von Leitungskräften in der Sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Untersuchung zu Leitungsanforderungen und Perspektiven der Qualifizierung. 1. Aufl. Berlin: Eigenverl. des Dt. Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge (Planung und Organisation, 1).

Bostelmann, A. (2017). Führungsaufgaben in der Kita erfolgreich meistern (http://kindergartenpaedagogik.de/fachartikel/kita-leitung-organisatorisches-teamarbeit/kita-leitung-und-teamarbeit/2316) (22.12.18 um 12:31 Uhr)

Buckingham, M. & Coffman, C. (2005). Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. 3. Aufl. Frankfurt/New York 2005. Campus Verlag.

Carlson, S. (1951). Executive behavior: A study of the working methods of managing directors. Stockholm, 1951.

Cleuvers, B. A. (Hg.) (2005): Zeit fürs Wesentliche? Zeitmanagement für Kitaleitungen. Kronach: Link/DKV (Kitamanagement konkret, Bd. 2).

Comelli, G.; von Rosenstiel, L.; Nerdinger, F. W. (2014): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen. 5., überarb. Aufl. (Management competence). Verlag Vahlen.

Fialka, V. (2011): Wie Sie mit Veränderungen umgehen und sie mit dem Team gestalten. Change-Management. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder (Kindergarten heute, 285).

Gruhl, M. (2011): Die Strategie der Steh-auf-Menschen. Krisen meistern mit Resilienz. 3. Aufl., aktualisierte Neuausg. Freiburg im Breisgau: Kreuz. Verlag Herder.

Husemann, W. (2014): Grußwort. In: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (Hrsg.): rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft.

Jung, H. (2011): Personalwirtschaft. 9., aktualisierte und verbesserte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Klug, W.; Kratzmann, J. (2016): Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kitas. 3., völlig überarbeitete Auflage. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Andreas Kanke

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik).

Möller, J.-C.; Schlenther-Möller, E. (2014): Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. 7. Auflage. Berlin: Cornelsen.

Mulot, R.; Schmitt, S. (Hg.) (2017): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge; Nomos Verlagsgesellschaft. 8., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Baden-Baden: Nomos.

Niermeyer, R. (2016): Teams führen. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Verlag Haufe-Lexware.

Niermeyer, R.; Postall, N. (2010): Effektive Mitarbeiterführung. Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Staehle, W. H.; Conrad, P.; Sydow, J. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Stamer-Brandt, P.; Tofern, F. (2015): Leitungswissen Kita. Entdecken und entwickeln; führen und fördern; managen und verwalten. 1. Aufl. s.l.: Verlag Herder GmbH (Leitfaden für pädagogisches Handeln).

Stock-Homburg, R. (2013): Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).

von Rosenstiel, L. (2014): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7., überarb. Aufl. Verlag Schäffer-Poeschel.

von Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M. E. (Hg.) (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Walter, H.; Cornelsen, C. (2005): Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. Limitierte Sonderausg. Frankfurt am Main: Campus Verlag (Führung als Erfolgsfaktor, / Handelsblatt; Bd. 4).

Weltzien, D.; Fröhlich-Gildhoff, K.; Strohmer, J.; Reutter, A.; Tinius, C. (2016): Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen. Evaluation der Arbeitsprozesse und Arbeitszu-

Andreas Kanke

friedenheit von multiprofessionell besetzten Teams in Baden-Württemberg. Unter Mitarbeit von Woischnor J. und Ziebart T. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

http://www.berliner-kitabuendnis.de/forderungen/leitung/index.html (19.07.2018 um 12:12 Uhr)

Andreas Kanke

Anhang 1: Muster der Fragebögen

Andreas Kanke

Aufruf zur Teilnahme –
Informationsschreiben zum Forschungsprojekt „Qualifizierung von Leitungskräften im elementarpädagogischen Kontext“

Sehr geehrte Leiterinnen und Leiter von Kindertageseinrichtungen,
sehr geehrte Fachkräfte,

ich führe unter der wissenschaftlichen Begleitung von Dr. rer. oec. Ingo Bildstein für meine Bachelorarbeit an der Fachhochschule Soest zurzeit ein Forschungsprojekt zur Qualifizierung von Leitungskräften durch. Ich möchte Sie hiermit um Ihre Unterstützung bei meiner Studie bitten. Die Teilnahme am Fragebogen ist im Zeitraum vom 29.10. bis zum 19.11.2018 möglich.

Worum geht es in dieser Untersuchung?

Ich möchte erforschen, ob bzw. inwiefern die Einrichtungsleitungen (Leitungskräfte, Führungskräfte) für die Übernahme von Führungsaufgaben qualifiziert werden und in welchem Ausmaß sie eine kommunikationsorientierte Führung bei ihren Mitarbeitern anwenden.

Wie wird die Studie durchgeführt?

Ich benötige einerseits Einrichtungsleitungen und andererseits Erzieher (Nachwuchskräfte) aus Kindertagesstätten/Familienzentren, die das Selbsteinschätzungsinstrument in Form eines Fragebogens ausfüllen. Diese Daten würde ich anschließend nutzen, um durch die zum größten Teil offen gestellten Fragen Ergebnisse zu interpretieren und daraus Schlussfolgerungen ziehen, wie qualifiziert sich die Einrichtungsleitungen wahrnehmen und wie qualifiziert die Fachkräfte ihre Leitungskraft sehen. Die teilnehmenden Mitarbeiter und Leitungen erhalten das Instrument in Papierform. Die Papierform erhalten Sie per Post mit einem adressierten und vorfrankierten Rückumschlag oder durch einen mit Ihnen festgelegten Termin in der jeweiligen Einrichtung, an dem Ihnen die Fragebögen überreicht werden. Es gibt zwei unterschiedliche Fragebögen, die zum einen für die Mitarbeiter und zum anderen für die Leitung festgelegt wurden. Das Ausfüllen des Instruments nimmt circa 30 Minuten Zeit in Anspruch. Selbstverständlich fallen für Sie keine Kosten bezüglich der gedruckten Fragebögen an.

Was beinhaltet das Instrument?

Neben statistischen Fragen konzentriere ich mich auf Fragen hinsichtlich eines Führungsleitbildes in der jeweiligen Bildungseinrichtung, wie die Führungskompetenz der Leitung wahrgenommen wird, wie die Führungskraft zur Delegation von Aufgaben an ihre Mitarbeiter steht, welchen Stellenwert das Betriebsklima in der Kindertagesstätte hat und wie das Mitarbeitergespräch durchgeführt wird.

Andreas Kanke

Bei Interesse informiere ich Sie nach Beendigung des Projekts gerne über die Ergebnisse. Die Ergebnisse möchte ich mit Ihnen teilen, sodass Sie einen Fundus an Informationen haben, um daran anzuknüpfen und in einen regen Austausch mit den Mitarbeitern bzw. der Leitung zu gehen und so Leitlinien für die eigene Kindertagesstätte zu erarbeiten. Alle Materialien werden am Ende meiner Bachelorarbeit in der KiTa Sonnenschein zur Verfügung gestellt. Ich würde mich freuen, wenn Sie diese Ergebnisse in Ihrer Teamsitzung und/oder in den Leitungsrunden vorstellen und lösungsorientiert an sich selbst arbeiten.

Bei Fragen oder weiteren Informationen erreichen Sie mich unter

Christliche KiTa Sonnenschein, Emdenstraße 20, 59494 Soest

Telefon: 02921/ 35 48 431 E-Mail: leitung@kita-sonnenschein.com

Projektdurchführung: Andreas Kanke

Wissenschaftliche Begleitung: Dr. rer. oec. Ingo Bildstein

Informationen zum Datenschutz

Die erhobenen Daten werden anonymisiert ausgewertet. Das bedeutet, dass keine Rückschlüsse auf die Teilnehmer sowie auf die Einrichtung erfolgen können. Die Veröffentlichung der Studienergebnisse erfolgt ebenfalls in anonymisierter Form. In der vorliegenden Studie findet keine Auswertung von Einzelfällen statt. Die Daten werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Die Teilnahme an diesem Forschungsprojekt ist freiwillig. Eine Löschung der Daten nach der Befragung ist nicht möglich, da die Daten anonym erhoben werden und ich nicht zuordnen kann von wem die Antworten stammen.

Ich danke Ihnen im Voraus recht herzlich für Ihre Mitarbeit und Unterstützung meines Forschungsprojektes!

Mit sonnigen Grüßen,
Andreas Kanke (zertifizierte pädagogische Leitung)

Andreas Kanke

Zum Forscher:
Andreas Kanke ist staatlich anerkannter Erzieher. Nach einigen Berufsjahren als Gruppenleitung in einer dreigruppigen Kindertagesstätte arbeitet er seit 2013 als Einrichtungsleitung. Zu seinen erworbenen Zusatzqualifikationen gehört die Zertifizierung als Leitung, als „Insoweit erfahrene Fachkraft“, als Elternbegleiter und als Praxisanleitung. Er studiert seit September 2015 im berufsbegleitenden Bachelorstudiengang Frühpädagogik an der Fachhochschule Südwestfalen in Soest. Das Forschungsprojekt ist Bestandteil seiner Bachelorarbeit.

Fragebogen für die Einrichtungsleitung!

„Inwieweit tragen elementarpädagogische Leitungskräfte zu einer kommunikationsorientierten Mitarbeiterführung bei und wie wird das Führungsleitbild der Leitungskraft von den Nachwuchskräften wahrgenommen?“

1. Statistische Fragen zum

a. …Geschlecht (bitte ankreuzen):

- ○ Weiblich
- ○ Männlich
- ○ _____

b. …Alter (bitte ankreuzen):

- ○ 21-25 Jahre
- ○ 26-30 Jahre
- ○ 31-35 Jahre
- ○ 36-40 Jahre
- ○ 41-45 Jahre
- ○ 46-50 Jahre
- ○ 51-55 Jahre
- ○ 56-60 Jahre
- ○ 61-65 Jahre
- ○ Über 66 Jahre

2. Fragen zur Einrichtung

a. Wie viele Mitarbeiter sind Ihnen unterstellt (bitte ankreuzen)?

- ○ Bis 5 Fachkräfte
- ○ Bis 10 Fachkräfte
- ○ Bis 15 Fachkräfte
- ○ Bis 20 Fachkräfte
- ○ Bis 25 Fachkräfte
- ○ Über 26 Fachkräfte

Andreas Kanke

b. Wie viele Gruppen hat die Einrichtung, in der Sie arbeiten (bitte ankreuzen)?

- ○ 1 Gruppe
- ○ 2 Gruppen
- ○ 3 Gruppen
- ○ 4 Gruppen
- ○ 5 Gruppen
- ○ Mehr als 5 Gruppen

c. Haben Sie Zusatzqualifikationen erworben? Wenn ja, welche?

_____

_____

3. Fragen zum Führungsleitbild

a. Hat Ihre Einrichtung ein Führungsleitbild? Wenn ja, welche Kernkompetenzen zeichnen in Ihrer Einrichtung eine gute Führungskraft aus?

_____

_____

b. Wie steht das Führungsleitbild zur Qualifizierung von Nachwuchskräften und der Kommunikationsförderung für eine effektive Teamentwicklung?

_____

_____

Andreas Kanke

4. Fragen zum Mitarbeitergespräch

a. Welche motivierenden Führungsinstrumente (z. B. Lob) nutzen Sie bei der Mitarbeitersteuerung (im Gespräch)?

_____

_____

b. Inwiefern motivieren Sie Ihre Mitarbeiter sich mit Fehlschlägen auseinanderzusetzen und welchen Nutzen hat es?

_____

_____

5. Fragen zum Betriebsklima

a. Investieren Sie in eine offene Kommunikation innerhalb der Einrichtung? Wenn ja, wie zeigt sich das tatsächlich?

_____

_____

b. Haben Sie Zeit eingeplant, die lediglich dem sozialen Miteinander dient? Wenn ja, wie konkret werden gemeinsame Erfolgserlebnisse vom Team wahrgenommen?

_____

_____

Andreas Kanke

c. Konzentrieren Sie sich auf die Stärken und/oder Schwächen Ihrer Mitarbeiter? Welches Entwicklungspotenzial hat diese Bearbeitung für Ihre Mitarbeiter?

_____

_____

6. Fragen zur Delegation

a. Wie konkret haben Sie die zu delegierende Aufgabe formuliert und wie anschaulich haben Sie dem Mitarbeiter bewusst gemacht, dass er/sie sich auf Ihre Nachkontrolle einstellen muss/soll?

_____

_____

b. Was sind Ihre Motive für die Abgabe der Verantwortung einer Aufgabe an einen Mitarbeiter und welche Vorteile entwickeln sich daraus?

_____

_____

7. Fragen zur Führungskompetenz

a. Reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten? Wenn ja, wie überprüfen Sie sich und wie teilen Sie Ihre Erfolge/Fehler mit Ihrem Team?

_____

_____

Andreas Kanke

b. Was ist, wenn ein sich ständig wiederholender Konflikt o.Ä. auf Führungsdefizite Ihrerseits hindeutet? Wie gehen Sie damit um?

_____

_____

c. Erlauben Sie konstruktive Kritik von Ihren Mitarbeitern (den Eltern, o.Ä.) an Ihre Person? Wenn ja, welche Auswirkung hat die Beschwerde des Mitarbeiters für Sie als Führungskraft und was lernen Sie aus den Ergebnissen für Ihr Führungsverhalten?

_____

_____

8. Sonstiges:

_____

_____

Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung!

Andreas Kanke

Die Punkte 1-3 wiederholen sich wie im Fragebogen der Einrichtungsleitung.

Fragebogen für pädagogische Nachwuchskräfte (Mitarbeiter)!

4. Fragen zum Mitarbeitergespräch

c. Welche Methoden verwendet die Einrichtungsleitung, um Sie zu motivieren?

_____

_____

d. Werden Sie von der Einrichtungsleitung dazu animiert sich mit Ihren Fehlern auseinanderzusetzen? Wenn ja, wie und welchen Nutzen hat es?

_____

_____

5. Fragen zum Betriebsklima

a. Wie geht die Führungskraft vor, um eine offene Kommunikation zu gewährleisten? Falls nicht, was sind die Gründe und wie kann man das ändern?

_____

_____

b. Welche Aktionen werden seitens der Einrichtungsleitung für die Verbesserung der Teamentwicklung angeboten? Und inwiefern ist es hilfreich für den Zusammenhalt im Team?

_____

_____

Andreas Kanke

c. Wie nehmen Sie als Mitarbeiter Kritik seitens der Leitungskraft wahr und welche Maßnahmen ergreift die Leitungskraft, um aufgetretene Fehler zukünftig zu vermeiden und das Betriebsklima zu verbessern?

_____

_____

6. Fragen zur Delegation

a. Inwiefern werden die zu delegierenden Aufgaben von der Einrichtungsleitung an die Mitarbeiter konkret formuliert und auf eine Nachkontrolle hingewiesen?

_____

_____

b. Haben Sie die Möglichkeit, sich durch die delegierten Aufgaben weiter zu entwickeln? Wenn ja, worin genau?

_____

_____

7. Fragen zur Führungskompetenz

a. Reflektiert die Einrichtungsleitung ihr Führungsverhalten? Wenn ja, auf welche Weise tut sie es und lässt sie Sie an den Erkenntnissen aus ihrer Reflexion teilhaben?

_____

_____

Andreas Kanke

b. Haben Sie die Möglichkeit Ihre Kritik der Führungskraft konstruktiv zu äußern?

_____

_____

c. Trägt die Führungskraft zur Qualifizierung der Mitarbeiter bei? Welche Schritte unternimmt die Führungskraft?

_____

_____

8. Sonstiges:

_____

_____

Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung!

Andreas Kanke

Anhang 2: Ausgefüllte Fragebögen zur Qualifizierung von Leitungskräften im elementarpädagogischen Kontext

Auf Wunsch des Erstprüfers wurden ihm die Fragebögen der Einrichtungsleitungen und der Mitarbeiter in digitaler Form zugeschickt. Die Originale verbleiben beim Forscher.

Andreas Kanke

Anhang 3: Transkript der Fragebögen mit 40 Interviewpersonen

Andreas Kanke

Tabelle 1 (Fall A 1): *Frage: Hat Ihre Einrichtung ein Führungsleitbild? Wenn ja, welche Kernkompetenzen zeichnen in Ihrer Einrichtung eine gute Führungskraft aus?*

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A 1	5	1	Wurde nicht ausgefüllt	/	K1:
A 1	5	2	Kein Führungsleitbild vorhanden, eher Kompetenzbeschreibung	Führungsleitbild nicht implementiert	Kein Führungsleitbild
A 1	5	3	Kein direktes Führungsleitbild, Orientierung an Stellenbeschreibung für Leitung	Stellenbeschreibung für Kita-Leitung	
A 1	5	4	Kein Führungsleitbild vorhanden, aber Leitbild für Umgang mit Team	Team-Leitbild vorhanden	K2:
A 1	5	5	Kein direktes Führungsleitbild, Orientierung am Qualitätsmanagement	QM = Führungsleitbild	Falsches Verständnis vom Führungsleitbild
A 1	5	6	Kein verschriftlichtes Führungsleitbild, aber Werte werden umgesetzt	Führungsleitbild wird automatisch umgesetzt	
A 1	5	7	Leitung ist Teamplayer, delegiert und ist transparent	~~Führungsleitbild wird automatisch umgesetzt~~	K3:
A 1	5	8	Leitung hört Mitarbeitern zu, delegiert, gibt Sicherheit	~~Führungsleitbild wird automatisch umgesetzt~~	Intuitive Umsetzung eines Führungsleitbildes
A 1	5	9	Kein direktes Führungsleitbild, Orientierung an Stellenbeschreibung für Leitung	~~Stellenbeschreibung für Kita-Leitung~~	
A 1	5	10	Kein verschriftlichtes Führungsleitbild, aber Werte wie Förderung von Mitarbeitern werden umgesetzt	~~Führungsleitbild wird automatisch umgesetzt~~	
A 1	5	11	Kein direktes Führungsleitbild, Orientierung am Leitbild der ev. Kirche (u.a. Unterstützung/Motivation von Mitarbeitern)	~~Führungsleitbild wird automatisch umgesetzt~~	
A 1	5	12	Kein Führungsleitbild vorhanden, wird nach Ermessen geführt (Delegieren, Vision erarbeiten)	~~Führungsleitbild wird automatisch umgesetzt~~	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Andreas Kanke

Fall	Nr. Kat.	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
A 1	K1	Kein Führungsleit-bild	Keine Orientierung	K‘1: Führungshilfe K‘2: Keine Führungshilfe
A 1	K2	Falsches Verständ-nis vom Führungs-leitbild	~~Keine Orientierung~~	
A 1	K3	Intuitive Umsetzung eines Führungs-leitbildes	Orientierung	

Andreas Kanke

Tabelle 2 (Fall B 1): Wie steht das Führungsleitbild zur Qualifizierung von Nachwuchskräften und der Kommunikationsförderung für eine effektive Teamentwicklung?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B 1	5	1	Durch regelmäßige Fortbildungen werden Kompetenzen der MA erweitert	Individuelle Qualifizierung der Mitarbeiter	K1: Qualifizierung abhängig von Haltung der Leitung K2: Leitung hat Interaktion im Blick K3: Leitung hat Interaktion teils im Blick
B 1	5	2	Wertschätzung, Unterstützung und Integration stehen im Mittelpunkt	Arbeitsklima und Wohlbefinden notwendig für Qualifizierung	
B 1	5	3	Aufgaben und Erwartungen der Leitung sind dem Team bekannt	Einseitige Kommunikation	
B 1	5	4	Leitung teilt bevorzugte Förderung in unterschiedlichen Bereichen mit	Leitung trifft Entscheidung über die Qualifizierung der Mitarbeiter	
B 1	5	5	Leitung teilt mit inwieweit sie ihre MA herausfordert	~~Leitung trifft Entscheidung über Qualifizierung der MA~~	
B 1	5	6	Nachwuchskräfte werden nach ihren Fähigkeiten eingesetzt und als wertvoll erachtet	~~Individuelle Qualifizierung der Mitarbeiter~~	
B 1	5	7	Transparenz, Kommunikation und Strukturen fördern Mitarbeiter	Haltung der Leitung spiegelt Qualifizierung des Teams wider	
B 1	5	8	Keine Entwicklung des MA, wenn offene Kommunikation und Vorbildfunktion der Leitung fehlen	~~Haltung der Leitung spiegelt Qualifizierung des Teams wider~~	
B 1	5	9	Einbindung in Teamsitzungen, Elterngespräche und Teamtag, welche der eigenen Reflexion dienen	Qualifizierung in der Gesprächsführung und Selbstreflexion	
B 1	5	10	Einzel- und Teamfortbildungen sind wichtig	Qualifizierung durch Fortbildungen	
B 1	5	11	MA werden begleitet, Kommunikation konzeptioneller Schwerpunkt	Fokus liegt auf der Kommunikation und Betreuung von Mitarbeitern	

Andreas Kanke

B 1	5	12	MA erhalten Verantwortung durch Delegieren; Protokolle, Infomails, Gespräche fördern Kommunikation	~~Fokus liegt auf der Kommunikation und Betreuung von Mitarbeitern~~	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Fall	**Nr. Kat.**	**Kategorie**	**Generalisierung**	**Reduktion**
B 1	K1	Qualifizierung abhängig von Haltung der Leitung	Innere Haltung	K‘1: Haltung
B 1	K2	Leitung hat Interaktion im Blick	Dialogbereitschaft	K‘2: Dialog
B 1	K3	Leitung hat Interaktion teils im Blick	~~Dialogbereitschaft~~	

Andreas Kanke

Tabelle 3 (Fall C 1): Welche motivierenden Führungsinstrumente (z. B. Lob) nutzen Sie bei der Mitarbeitersteuerung (im Gespräch)?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C 1	6	1	Lob/Wertschätzung	Wertschätzung	K1:
C 1	6	2	Vertrauen, wertschätzend kritisieren, freie Gestaltung des Arbeitsplatzes	~~Wertschätzende Motivation~~	Motivieren
C 1	6	3	Stärken stärken, Beratung anbieten	Ressourcenorientierung	
C 1	6	4	Loben, Mut für neue Bereiche zusprechen	Ermutigung	K2:
C 1	6	5	Mitentscheiden, Anerkennung zusprechen	Partizipation	Zuspruch
C 1	6	6	Lob/ Anerkennung im MA-Gespräch	~~Wertschätzung~~	
C 1	6	7	Zuhören und dialogische Haltung einnehmen	~~Wertschätzung~~	
C 1	6	8	Offenes Ohr für MA nicht nur im Mitarbeitergespräch haben	Zeit investieren	
C 1	6	9	Dank aussprechen, aber auch Herausforderungen anbieten, um zu wachsen und neue Ziele setzen	~~Zeit in den Mitarbeiter investieren~~	
C 1	6	10	Anerkennung durch Aufmerksamkeiten ermöglichen	~~Wertschätzende Motivation~~	
C 1	6	11	Im MA-Gespräch werden Ziele erarbeitet, Kritik genannt	Motivation durch Mitarbeitergespräch	
C 1	6	12	Regelmäßige Anerkennungs-gespräche und Mut zusprechen (Aufmerksamkeiten), Feedbackbogen an Leitung steuern Mitarbeit	~~Zeit in den Mitarbeiter investieren~~	

Andreas Kanke

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Fall	Nr. Kat.	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
C 1	K1	Motivieren	Interesse zeigen	K‘1:
C 1	K2	Zuspruch	Motivation	Interesse

Andreas Kanke

Tabelle 4 (Fall D 1): Inwiefern motivieren Sie Ihre Mitarbeiter sich mit Fehlschlägen auseinanderzusetzen und welchen Nutzen hat es?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D 1	6	1	Leitung zeigt eigene Fehler auf, um so Mitarbeiter zur Auseinandersetzung zu ermutigen	Vorbildfunktion ermöglicht Veränderung	K1: Sichtweise entscheidet über Umgang mit Fehlern mit K2: Handlungsbezogenes Agieren
D 1	6	2	Mitarbeiter lernen aus Fehlern und Erfolgen	Erfolge motivieren aus Fehlern zu lernen	
D 1	6	3	Mitarbeiter werden nicht für ihre Fehler kritisiert, sondern durch Reflexion selbst erarbeitet	Offene Haltung ermöglicht Veränderung	
D 1	6	4	Mit Fehlern konfrontieren und lösungsorientiert erarbeiten	Veränderung durch lösungsorientiertes Vorgehen	
D 1	6	5	Fehler dienen dem Lernprozess	~~Offene Haltung ermöglicht Veränderung~~	
D 1	6	6	Im Mitarbeitergespräch werden Fehler sachlich und lösungsorientiert erarbeitet	~~Veränderung durch lösungsorientiertes Vorgehen~~	
D 1	6	7	Aus Fehlern lernt der Mitarbeiter und wächst durch Reflexion	~~Offene Haltung ermöglicht Veränderung~~	
D 1	6	8	Fehler sind normal, daher hilft offene Haltung zur Veränderung	~~Offene Haltung ermöglicht Veränderung~~	
D 1	6	9	Durch Reflexion Fehler lösungsorientiert erarbeiten	~~Veränderung durch lösungsorientiertes Vorgehen~~	
D 1	6	10	Fehler offen ansprechen, um Veränderung herbeizu-	Veränderung durch offene Kommunikation	

Andreas Kanke

			führen		
D 1	6	11	Durch die Reflexion werden Fehlschläge lösungsorientiert erarbeitet, um sich zu verändern	~~Veränderung durch lösungsorientiertes Vorgehen~~	
D 1	6	12	Problem analysieren, andere MA um Rat fragen, denn so wächst Reife	~~Veränderung durch lösungsorientiertes Vorgehen~~	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Fall	**Nr. Kat.**	**Kategorie**	**Generalisierung**	**Reduktion**
D 1	K1	Sichtweise entscheidet über Umgang mit Fehlern mit	Fehlerkorrektur abhängig von Einstellung	K‘1: Ressourcenorientierung
D 1	K2	Handlungsbezogenes Agieren	Praktische Lösungsorientierung	

Andreas Kanke

Tabelle 5 (Fall E 1): Haben Sie Zeit eingeplant, die lediglich dem sozialen Miteinander dient? Wenn ja, wie konkret werden gemeinsame Erfolgserlebnisse vom Team wahrgenommen?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E 1	7	1	Zeit fürs Miteinander wird eingeplant, aber Bewusstheit muss noch mehr geschärft werden	Soziale Zeit wird gefördert	K1: Stärkung des Miteinanders im Beruf
E 1	7	2	Mehrere Aktionen ermöglichen Zeit fürs Miteinander	~~Soziale Zeit wird gefördert~~	
E 1	7	3	Zeit fürs Miteinander äußert sich in Form von pädagogischen Tagen und anschließenden Reflexion	Soziale Zeit konzentriert sich auch auf den beruflichen Kontext	K2: Stärkung des Miteinanders im Privatbereich
E 1	7	4	Zeit fürs Miteinander äußert sich in Form von Essengehen und Ausflügen	Soziale Zeit konzentriert sich auf den privaten Kontext	
E 1	7	5	Zeit fürs Miteinander äußert sich in Form von pädagogischen und privaten Festen	~~Soziale Zeit wird gefördert~~	
E 1	7	6	Zeit fürs Miteinander auch außerhalb der Dienstzeiten	~~Soziale Zeit wird gefördert~~	
E 1	7	7	Zeit fürs Miteinander einmal im Monat	~~Soziale Zeit wird gefördert~~	
E 1	7	8	Zeit fürs Miteinander wird zweimal im Jahr zum Essengehen ermöglicht	~~Soziale Zeit wird gefördert~~	
E 1	7	9	Etliche Ausflüge ermöglichen Zeit fürs Miteinander	~~Soziale Zeit wird gefördert~~	
E 1	7	10	2 Aktionen fördern das Betriebsklima	~~Soziale Zeit wird gefördert~~	
E 1	7	11	Viele Aktionen, die die	~~Soziale Zeit wird geför-~~	

Andreas Kanke

			Mitarbeit honorieren und auch Privates geäußert wird	~~dert~~	
E 1	7	12	Tgl. (privater) Austausch bis 8 Uhr in der „Sammelgruppe“, gem. Frühstück bei päd. Tagen	~~Soziale Zeit konzentriert sich auch auf den privaten Kontext~~	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Fall	**Nr. Kat.**	**Kategorie**	**Generalisierung**	**Reduktion**
E 1	K1	Stärkung des Miteinanders im Beruf	Gemeinschaft	K‘1: Wir-Gefühl
E 1	K2	Stärkung des Miteinanders im Privatbereich	~~Gemeinschaft~~	

Andreas Kanke

Tabelle 6 (Fall F 1): Was sind Ihre Motive für die Abgabe der Verantwortung einer Aufgabe an einen Mitarbeiter und welche Vorteile entwickeln sich daraus?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F 1	9	1	Durch Aufgabenverteilung wird Leitung entlastet und Mitarbeiter gestärkt	Gemeinsam tragen	K1: Verantwortung teilen
F 1	9	2	Delegieren ist wichtig, weil die Leitung nicht alles schaffen kann	Verantwortung delegieren	
F 1	9	3	Entlastung durch Verteilung und Vertrauen wächst	Motivation fördern	K2: Interesse zeigen
F 1	9	4	Delegieren heißt Arbeitsentlastung für die Leitung und Anerkennung der Arbeitsleistung für den Mitarbeiter	~~Gemeinsam tragen~~	K3: Gemeinsames Voneinanderlernen
F 1	9	5	Reibungsloserer Ablauf, indem auf Schultern verteilt wird	~~Verantwortung delegieren~~	
F 1	9	6	Motivation schaffen durch Aufgabenübertragung	~~Motivation fördern~~	
F 1	9	7	Durch Delegieren übernehmen Mitarbeiter Verantwortung	~~Verantwortung delegieren~~	
F 1	9	8	Verantwortung macht stark und das stärkt die Kita	~~Verantwortung delegieren~~	
F 1	9	9	Leitung trägt die Verantwortung und entwickelt die Qualität weiter	Leitung trägt	
F 1	9	10	Jeder kann etwas und entlastet damit den anderen	~~Gemeinsam tragen~~	
F 1	9	11	Team zeichnet sich durch die gerechte	~~Gemeinsam tragen~~	

Andreas Kanke

			Verteilung von Aufgaben aus		
F 1	9	12	Weiterentwicklung der MA, sowie die der Leitung im Umgang mit dem Delegieren, wodurch Leitung entlastet wird und MA motiviert bleibt und selbst FB für MA hält	Beidseitige Weiterentwicklung	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Fall	**Nr. Kat.**	**Kategorie**	**Generalisierung**	**Reduktion**
F 1	K1	Verantwortung teilen	Weiterentwicklung im Blick haben	K‘1: Fortschritt
F 1	K2	Interesse zeigen	~~Weiterentwicklung im Blick haben~~	
F 1	K3	Gemeinsames Voneinander-lernen	~~Weiterentwicklung im Blick haben~~	

Andreas Kanke

Tabelle 7 (Fall G 1): Reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten? Wenn ja, wie überprüfen Sie sich und wie teilen Sie Ihre Erfolge/Fehler mit Ihrem Team?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G 1	9	1	Feedback wird über Team, Fortbildung, Literatur eingeholt	Leitung lässt sich durch das Team korrigieren	K1: Regelmäßige Fremdreflexion durch Team wird eingefordert K2: Selbstreflexion steht eher als Fremdreflexion im Fokus K3: Fremdreflexion durch Außenstehende wird eingefordert
G 1	9	2	Regelmäßiges Reflektieren durch Team	~~Leitung lässt sich durch das Team korrigieren~~	
G 1	9	3	MA können im Personalgespräch Leitung Rückmeldung geben	Jährliche Rückmeldung erfolgt durch Mitarbeiter	
G 1	9	4	Eigene Reflexion. Fragen der MA werden im Gespräch geklärt, Erfolge geteilt	Leitung reflektiert sich selbst, geht auf Fragen ein	
G 1	9	5	In Jahreszielgesprächen wird darüber gesprochen, meisten MA geben Antwort	~~Jährliche Abfrage durch Mitarbeiter~~	
G 1	9	6	Bei Bedarf wird um Rückmeldung gebeten durch Vertretung, Leitungskollegen oder Fachberatung	Rückmeldung durch Fachkräfte in Leitungspositionen bzw. vertrauten Menschen	
G 1	9	7	Fehler werden zugegeben und Erfolge geteilt	Rückmeldung von Fehlern und Erfolgen	
G 1	9	8	Bei Bedarf Rückmeldung durch Vertretung, Leitungs-kollegen oder Freunden	~~Rückmeldung durch Fachkräfte in Leitungspositionen und vertrauten Menschen~~	
G 1	9	9	MA kann im Gespräch Leitung Rückmeldung ge-	Jährliche Rückmeldung erfolgt durch Mitarbeiter	

Andreas Kanke

			ben, ebenso wird mit Träger reflektiert	und Träger	
G 1	9	10	Leitung holt sich Rückmeldung bei vertrauensvollen MA	~~Rückmeldung bei vertrauten Menschen~~	
G 1	9	11	Jährlich wird im MA-Gespräch reflektiert oder darf nach Bedarf kritisiert werden	~~Rückmeldung erfolgt durch Mitarbeiter~~	
G 1	9	12	Rückmeldung durch Ehepartner, Feedbackbogen der MA, eigenem Leitfaden; Erfolge werden geteilt, Fehler werden erläutert	Rückmeldung durch Ehepartner, Mitarbeiter und vertrauten Menschen	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Fall	**Nr. Kat.**	**Kategorie**	**Generalisierung**	**Reduktion**
G 1	K1	Regelmäßige Fremdreflexion	Leitung reift durchs Team	K‘1: Offene Haltung der eigenen Reifung K‘2: Einseitige Haltung der eigenen Reifung
G 1	K2	Selbstreflexion vor Fremdreflexion	Leitung reift durch Erkenntnisse	
G 1	K3	Fremdreflexion durch Außenstehende	Leitung reift durch andere	

Andreas Kanke

Tabelle 8 (Fall H 1): Was ist, wenn ein sich ständig wiederholender Konflikt o.Ä. auf Führungsdefizite Ihrerseits hindeutet? Wie gehen Sie damit um?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H 1	10	1	Keine Erfahrung	Keine Erfahrung	K1:
H 1	10	2	Fall bisher nicht eingetreten	~~Keine Erfahrung~~	Keine Hinweise auf Führungsdefizite erlebt
H 1	10	3	Gespräch mit der Person wird gesucht, evtl. mit Fachberatung	Offene Haltung, bei Bedarf Einbezug des Trägers	K2:
H 1	10	4	Ursache wird gesucht und Bereitschaft zur Veränderung gezeigt	Lösungs- und-kommunikationsorientiert	Empfänglich für Kritik
H 1	10	5	Konflikt bearbeiten	~~Lösungs- und kommunikationsorientiert~~	
H 1	10	6	Fachberatung wird hinzugezogen, lösungsorientiertes Vorgehen	~~Lösungs- und kommunikationsorientiert~~	K3:
H 1	10	7	Defizite wurden durch Supervision aufgearbeitet	Supervision	Führungsdefizite durch Supervision bearbeiten
H 1	10	8	Hinzuziehen der Fachberatung, lösungsorientiertes Vorgehen, hinterfragen ob in richtiger Position	~~Lösungs- und kommunikationsorientiert~~	
H 1	10	9	Ursache wird erfragt und Bereitschaft zur Veränderung gezeigt, Kontakt wird gehalten	~~Lösungs- und kommunikationsorientiert~~	
H 1	10	10	Je nach „Konfliktgrad“ holt Leitung Träger hinzu, Kontakt zur Konfliktperson wird gehalten	~~Bei Bedarf Einbezug des Trägers~~	

Andreas Kanke

H 1	10	11	Keine Erfahrungen damit gemacht	~~Keine Erfahrung~~	
H 1	10	12	Anhören, darüber beten, ins Gespräch gehen, evtl. Träger hinzuziehen	Gesprächsbereitschaft	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Fall	**Nr. Kat.**	**Kategorie**	**Generalisierung**	**Reduktion**
H 1	K1	Keine Hinweise auf Führungsdefizite erlebt	Keine Möglichkeit zum Reflektieren gegeben	K‘1: Reflektieren nicht möglich K‘2: Reflektierend bleiben
H 1	K2	Empfänglich für Kritik	Kritikfähig	
H 1	K3	Führungsdefizite durch Supervision bearbeiten	~~Kritikfähig~~	

Andreas Kanke

Tabelle 9 (Fall I 1): Erlauben Sie konstruktive Kritik von Ihren Mitarbeitern (den Eltern, o.Ä.) an Ihre Person? Wenn ja, welche Auswirkung hat die Beschwerde des Mitarbeiters für Sie als Führungskraft und was lernen Sie aus den Ergebnissen für Ihr Führungsverhalten?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I 1	10	1	Feedback wird eingefordert und entsprechend gehandelt	Offene Haltung	K1: Bereitschaft zur Veränderung K2: Bereitschaft zur Veränderung eingeschränkt
I 1	10	2	Feedback wird nicht als Angriff gesehen, sondern als Chance	~~Offene Haltung~~	
I 1	10	3	Päd. begründetes Feedback wird angenommen, falls Defizite im Führungsstil wird Fachberatung in Anspruch genommen	~~Offene Haltung~~	
I 1	10	4	Verhaltensbezogene Kritik wird angenommen, aber nicht an der Person	Offene Haltung abhängig vom Kritikinhalt	
I 1	10	5	Kritik ist gewollt, um Konflikt zu bearbeiten	~~Offene Haltung~~	
I 1	10	6	Kritik auf sachlicher Ebene erwünscht	~~Offene Haltung~~	
I 1	10	7	Konstruktive Kritik erwünscht, um Handeln zu ändern	~~Offene Haltung~~	
I 1	10	8	Kritik ist wie ein Geschenk, es sollte genauso gerne angenommen werden	~~Offene Haltung~~	
I 1	10	9	Konstruktive Kritik hilft Probleme zu lösen, Erwartungen werden bei den MA erfragt	~~Offene Haltung~~	
I 1	10	10	Bereitschaft aus Fehlern zu lernen, offen für Kritik von MA und Eltern	~~Offene Haltung~~	
I 1	10	11	Konstruktive Kritik hilft sich zu ändern	~~Offene Haltung~~	
I 1	10	12	Kritik erwünscht, denn dadurch Wachstum und Änderung möglich	~~Offene Haltung~~	

Andreas Kanke

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Fall	Nr. Kat.	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
I 1	K1	Bereitschaft zur Veränderung	Aufrichtigkeit	K‘1: Persönliches Wachstum
I 1	K2	Bereitschaft zur Veränderung eingeschränkt	Wandel eingegrenzt	K‘2: Stagnation

Andreas Kanke

Tabelle 10 (Fall A 2): Hat Ihre Einrichtung ein Führungsleitbild? Wenn ja, welche Kernkompetenzen zeichnen in Ihrer Einrichtung eine gute Führungskraft aus?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A 2	5	1	Kein verschriftlichtes Führungsleitbild, eher Kompetenz-beschreibung wie „Gesprächsoffen und kommunikationsfähig“	Kein verschriftlichtes Führungsleitbild	K1: Kein Führungsleitbild
A 2	5	2	Kein Führungsleitbild vorhanden, eher Erwartungshaltung (Vorbild sein, individuell fördern)	~~Führungsleitbild nicht implementiert~~	K2:
A 2	5	3	Kein direktes Führungsleitbild, Orientierung am Führungsstil der Leitung	~~Kein direktes Führungsleitbild~~	Falsches Verständnis vom Führungsleitbild
A 2	5	4	Kein Führungsleitbild vorhanden, Orientierung an Stellenbeschreibung	~~Kein direktes Führungsleitbild~~	
A 2	5	5	Führungsleitbild vorhanden (Organisations-, Kommunikations-, Konfliktfähigkeit, Motivation)	Führungsleitbild vorhanden	K3:
A 2	5	6	Kein verschriftlichtes Führungsleitbild, aber Werte werden umgesetzt	Führungsleitbild wird automatisch umgesetzt	Intuitive Umsetzung eines Führungsleitbildes
A 2	5	7	Kein direktes Führungsleitbild, Orientierung am Führungsstil der Leitung	~~Kein direktes Führungsleitbild~~	
A 2	5	8	Führungsleitbild vorhanden (Offene Arbeit, Menschlichkeit)	~~Führungsleitbild vorhanden~~	K4:
A 2	5	9	Kein Führungsleitbild, wird noch erarbeitet	~~Führungsleitbild nicht implementiert~~	Führungsleitbild implementiert
A 2	5	10	Nicht ausgefüllt	/	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A 2	5	11	Führungsleitbild vorhanden (Delegieren, Motivation)	~~Führungsleitbild vorhanden~~	
A 2	5	12	Kein direktes Führungsleitbild vorhanden, eher Aufgabenbeschreibung	~~Kein direktes Führungsleitbild~~	
A 2	5	13	Führungsleitbild besteht aus einer Aufgabenbeschreibung	Führungsleitbild = Aufgaben-beschreibung	
A 2	5	14	Führungsleitbild hat Kommunikation und Personalführung im Blick	~~Führungsleitbild vorhanden~~	
A 2	5	15	Führungsleitbild teils teils vorhanden, Orientierung an Stellenbeschreibung	~~Kein direktes Führungsleitbild~~	
A 2	5	16	Führungsleitbild besteht aus einer Aufgabenbeschreibung	~~Führungsleitbild = Aufgaben-beschreibung~~	
A 2	5	17	Führungsleitbild fokussiert sich auf Empathie	Führungsleitbild = Empathie	
A 2	5	18	Führungsleitbild besteht aus Zusammenhalt, gemeinsamen Entscheidungen, Begleitung der Familien	~~Führungsleitbild vorhanden~~	
A 2	5	19	Führungsleitbild besteht aus Transparenz und Qualitätsentwicklung	~~Führungsleitbild vorhanden~~	
A 2	5	20	Führungsleitbild besteht aus Delegieren und Betriebsklima fördern	~~Führungsleitbild vorhanden~~	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A 2	5	21	Führungsleitbild besteht aus Zuhören und christlichen Glauben aktiv leben	~~Führungsleitbild vorhanden~~	
A 2	5	22	Wurde nicht ausgefüllt	/	
A 2	5	23	Wurde nicht ausgefüllt	/	
A 2	5	24	Führungsleitbild besteht aus Zusammenhalt des Teams und Betriebsklima fördern	~~Führungsleitbild vorhanden~~	
A 2	5	25	Führungsleitbild besteht aus Empathie, Reflexion, Zielorientiertheit	~~Führungsleitbild vorhanden~~	
A 2	5	26	Führungsleitbild besteht aus Organisation, Ehrlichkeit, Kommunikation	~~Führungsleitbild vorhanden~~	
A 2	5	27	Führungsleitbild im Aufbau	~~Kein Führungsleitbild~~	
A 2	5	28	Führungsleitbild nicht vorhanden	~~Kein Führungsleitbild~~	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Fall	Nr. Kat.	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
A 2	K1	Kein Führungsleitbild	Keine Orientierung	K‘1: Führungshilfe
A 2	K2	Falsches Verständnis vom Führungsleitbild	~~Keine Orientierung~~	
A 2	K3	Intuitive Umsetzung eines Führungsleitbildes	Orientierung	K‘2: Keine Führungshilfe
A 2	K4	Führungsleitbild implementiert	~~Orientierung~~	

Andreas Kanke

Tabelle 11 (Fall B 2): Wie steht das Führungsleitbild zur Qualifizierung von Nachwuchskräften und der Kommunikationsförderung für eine effektive Teamentwicklung?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B 2	5	1	Kommunikation wird durch Aktionen gefördert und Gesprächsoffenheit	Kommunikation wird gepflegt	K1:
B 2	5	2	Interaktion wird gefördert und Stärken umgesetzt	~~Kommunikation wird gepflegt~~	Unterstützung von Interaktionsprozessen
B 2	5	3	Offen gegenüber der Qualifizierung von Mitarbeitern	Qualifizierung der MA wird gefördert	K2:
B 2	5	4	Jegliche Art der Fortbildung möglich	~~Qualifizierung der MA wird gefördert~~	Weiterentwicklung der Mitarbeiter gegeben
B 2	5	5	Wertschätzung und harmonisches Arbeitsklima unterstützen Interaktion	~~Kommunikation wird gepflegt~~	
B 2	5	6	Kommunikation und Qualifizierung werden umgesetzt	Kommunikation und Qualifizierung im Fokus	K3:
B 2	5	7	Zur Kommunikationsförderung gehört das Mitbestimmen	Kommunikation ist Partizipation	Vertrauen vor Interaktion
B 2	5	8	Gleichberechtigung	Gleichberechtigung	
B 2	5	9	Aus einer hohen Kommunikations-bereitschaft entsteht eine effektive Teamentwicklung	Kommunikationsbereitschaft vorhanden	
B 2	5	10	Nicht ausgefüllt	/	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B 2	5	11	Effektive Teamentwicklung entsteht durch Gespräche und einem Wir-Gefühl	Kommunikation unterstützt die Teamentwicklung	
B 2	5	12	Stärken und Wünsche werden gemeinsam erarbeitet, um daraus eine Fortbildung zu entscheiden	~~Kommunikationsbereitschaft vorhanden~~	
B 2	5	13	Wiederholende Teamgespräche, Kompetenzerweiterung der MA	~~Qualifizierung der MA und Förderung der Kommunikation sind im Fokus~~	
B 2	5	14	Weiterbildungen werden ermöglicht, regelmäßige Teamsitzungen	~~Qualifizierung der MA wird gefördert~~	
B 2	5	15	Methoden wie eine Fortbildung, Teambücher oder -sitzungen fördern Kommunikation	~~Kommunikation wird gefördert~~	
B 2	5	16	MA-Gespräche fördern Kommunikation und Arbeitsklima	~~Kommunikation wird gefördert~~	
B 2	5	17	Kommunikation wird durch Sitzungen, Arbeitskreise, Fallbesprechungen begünstigt	~~Kommunikation im Fokus~~	
B 2	5	18	Qualifizierung nach eigenem Schwerpunkt möglich	~~Qualifizierung der MA wird gefördert~~	
B 2	5	19	Kommunikation wird durch vertrauensvolle Zusammenarbeit gefördert	Vertrauen stärkt Kommunikation	
B 2	5	20	Durch MA-Gespräche wird Hilfestellung ermöglicht und Arbeit bestärkt	~~Kommunikation = Förderung~~	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B 2	5	21	Wurde nicht ausgefüllt	/	
B 2	5	22	Wurde nicht ausgefüllt	/	
B 2	5	23	Wurde nicht ausgefüllt	/	
B 2	5	24	Durch jhrl. MA-Gespräche werden Kompetenzen gefördert	~~Kommunikation = Förderung~~	
B 2	5	25	Kommunikation wird durch MA-Gespräche gefördert	~~Kommunikation im Fokus~~	
B 2	5	26	Mitarbeitern gegenüber offen, um sie zu qualifizieren	Mitarbeiter werden gefördert	
B 2	5	27	Nicht ausgefüllt	/	
B 2	5	28	Nicht ausgefüllt	/	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Fall	Nr. Kat.	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
B 2	K1	Unterstützung von Interaktionsprozessen	Interaktion	K‘1: Durch Geborgenheit reift Entwicklung
B 2	K2	Weiter-entwicklung der Mitarbeiter gegeben	Mitarbeiter entwickelt sich weiter	
B 2	K3	Vertrauen vor Interaktion	Sicherheit	

Andreas Kanke

Tabelle 12 (Fall C 2): Welche Methoden verwendet die Einrichtungsleitung, um Sie zu motivieren?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C 2	6	1	Ermutigung, Unterstützung	Mut zusprechen	K1: Sicherheit geben
C 2	6	2	Vertraut Verantwortung an, setzt konkrete Ziele	Delegieren und Klarheit	
C 2	6	3	Nicht ausgefüllt	/	
C 2	6	4	In Einzelgesprächen Zuspruch	~~Mut zusprechen~~	K2: Klare Strukturen
C 2	6	5	Durch Wertschätzung und Vorbild	Durch persönliche Haltung	
C 2	6	6	Durch ressourcenorientiertes Handeln, Wertschätzung und Gespräche	~~Durch persönliche Haltung~~	K3: Freiheit
C 2	6	7	Durch Anerkennung und Delegieren	Wertschätzung und Mitbestimmung	
C 2	6	8	Durch einen Fragebogen	Fragebogen	
C 2	6	9	Eigenständige Organisation und Äußerung eigener Wünsche	Freiraum ermöglichen	K4: Interesse zeigen
C 2	6	10	Tgl. Kommunikation, Stärkung der Interessen und Verlässlichkeit	Haltung gibt Sicherheit und stärkt	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C 2	6	11	Eigene Projekte starten und Handlungsspielraum gegeben	Verantwortung wird übertragen	
C 2	6	12	Durch Unterstützung und Lob	Wertschätzung	
C 2	6	13	Bietet Unterstützung an und lobt	~~Wertschätzung~~	
C 2	6	14	Durch Reflexion und hervorheben von Ressourcen	Zeit nehmen	
C 2	6	15	Durch Zuhören und Hilfe anbieten	~~Wertschätzung~~	
C 2	6	16	Durch Bibelzitate und Spiegelung des Verhaltens	~~Zeit nehmen~~	
C 2	6	17	Durch persönliche Gespräche und Schulungen	~~Zeit nehmen~~	
C 2	6	18	Fragebogen wird ausgehändigt	~~Fragebogen~~	
C 2	6	19	Durch Sicherheit und Offenheit	~~Wertschätzung~~	
C 2	6	20	Durch Wertschätzung und „Nervennahrung“	Befriedigung elementarer Bedürfnisse	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C 2	6	21	Ermutigen und unterstützen	~~Mut zusprechen~~	
C 2	6	22	Durch das jhrl. MA-Gespräch	Durch MA-Gespräch	
C 2	6	23	Indem die Leitung selbst Aufgaben übernimmt	Vorbildfunktion	
C 2	6	24	Indem Talente hervorgehoben werden	~~Mut zusprechen~~	
C 2	6	25	Motivation wird im MA-Gespräch sichtbar	~~Durch MA-Gespräch~~	
C 2	6	26	Durch Selbständigkeit und Lob	~~Wertschätzung~~	
C 2	6	27	Verständnis in stressigen Situationen, Ermutigung durch Sprüche, Interesse	~~Wertschätzung~~	
C 2	6	28	Ermutigung und Ich-Botschaften	~~Wertschätzung~~	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Fall	Nr. Kat.	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
C 2	K1	Sicherheit geben	Geborgenheit	K‘1: Förderung des Urvertrauens
C 2	K2	Klare Strukturen	~~Sicherheit~~	
C 2	K3	Freiheit	~~Gefühl des Vertrauens~~	
C 2	K4	Interesse zeigen	~~Anerkannt zu werden~~	

Andreas Kanke

Tabelle 13 (Fall D 2): Werden Sie von der Einrichtungsleitung dazu animiert sich mit Ihren Fehlern auseinanderzusetzen? Wenn ja, wie und welchen Nutzen hat es?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D 2	6	1	Durch Hilfestellung wird Lösung überlegt	Verhaltensänderung durch Gespräch	K1:
D 2	6	2	Durch Gespräch mit Leitung wird reflektiert und Veränderung vollzogen	~~Verhaltensänderung durch Gespräch~~	Dialog unterstützt Veränderung
D 2	6	3	Durch Selbstreflexion wird päd. Alltag gemeistert	Verhaltensänderung durch Selbstreflexion	
D 2	6	4	Teilweise animiert die Leitung, teilweise der Mitarbeiter selbst und ändert sein Verhalten	Verhaltensänderung durch Fremd-/Selbstreflexion	K2: Selbstkritik unterstützt Veränderung
D 2	6	5	Es wird zum Nachdenken über Gewohnheiten angeregt und zur Veränderung animiert	~~Verhaltensänderung durch Gespräch~~	
D 2	6	6	Fehler werden offen angesprochen und konstruktiv bearbeitet	Erkenntnis von Fehlern durch Gespräch	K3:
D 2	6	7	Durch Reflexionsgespräche Egoismus ablegen, Teamdenken stärken	Teamwork steht vor dem Egoismus	Teamreflexion unterstützt Veränderung
D 2	6	8	Nicht ausgefüllt	/	
D 2	6	9	Nicht ausgefüllt bzw. Kita hat erst gestartet	/	
D 2	6	10	Fehlererkenntnis hilft Schwächen zu bearbeiten, Ressourcen weiterzuentwickeln	~~Verhaltensänderung durch Gespräch~~	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D 2	6	11	Fehler zeigen wo weiterhin gelernt werden kann	~~Erkenntnis von Fehlern durch Gespräch~~	
D 2	6	12	Durch regen Austausch kann Veränderung stattfinden	~~Erkenntnis von Fehlern durch Gespräch~~	
D 2	6	13	Durch Kritik wächst Erkenntnis, was verbessert werden kann	~~Erkenntnis von Fehlern durch Gespräch~~	
D 2	6	14	Indem ehrlich über die eigenen Fehler gesprochen wird, sodass Veränderung geschieht	~~Verhaltensänderung durch Gespräch~~	
D 2	6	15	Durch offenes Gespräch wird Hilfe angeboten	~~Erkenntnis von Fehlern durch Gespräch~~	
D 2	6	16	Im Teamgespräch werden Fehler aufgegriffen und Ziel festgelegt (Änderung)	~~Verhaltensänderung durch Gespräch~~	
D 2	6	17	Persönliches Gespräch unterstützt Reflexion	~~Verhaltensänderung durch Gespräch~~	
D 2	6	18	Konstruktive Kritik hilft sich weiterzuentwickeln	Kritik hilft sich zu verändern	
D 2	6	19	Bearbeitung von gemeinsamen Zielen, um an Kritikfähigkeit zu gewinnen	Zielklarheit hilft sich zu verändern	
D 2	6	20	Konstruktive Kritik hilft bei der Veränderung und Weiterentwicklung	~~Verhaltensänderung durch Gespräch~~	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D 2	6	21	Durch Hinweis auf Fehler folgt Selbstreflexion	~~Erkenntnis von Fehlern durch Gespräch~~	
D 2	6	22	Hinweis auf Fehler im Gespräch und anschließend Erarbeitung einer Lösung	~~Erkenntnis von Fehlern durch Gespräch~~	
D 2	6	23	Im MA-Gespräch werden Schwächen analysiert	Erkenntnis von Fehlern durch Gespräch	
D 2	6	24	Handeln wird hinterfragt und Lösungen gesucht	~~Verhaltensänderung durch Gespräch~~	
D 2	6	25	Kritik und Anerkennung helfen Fehler zu bearbeiten	~~Verhaltensänderung durch Gespräch~~	
D 2	6	26	Reflexionsgespräche helfen Fehler zu erkennen/vermeiden	~~Verhaltensänderung durch Gespräch~~	
D 2	6	27	Motivierende Verhaltensänderung durch wertschätzendes Zweiergespräch	Motivierende Verhaltensänderung	
D 2	6	28	Durch Respekt und Ermahnung folgt Weiterentwicklung	Ermahnung animiert zur Selbstreflexion	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Andreas Kanke

Fall	Nr. Kat.	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
D 2	K1	Dialog unterstützt Veränderung	Aussprache lenkt positiv	K‘1: Wachstum durch Selbst- und Fremd-erkenntnis
D 2	K2	Selbstkritik unterstützt Veränderung	~~Einsicht verwandelt Einstellung~~	
D 2	K3	Teamreflexion unterstützt Veränderung	~~Austausch begünstigt Wandel~~	

Andreas Kanke

Tabelle 14 (Fall E 2): Welche Aktionen werden seitens der Einrichtungsleitung für die Verbesserung der Teamentwicklung angeboten? Und inwiefern ist es hilfreich für den Zusammenhalt im Team?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E 2	7	1	Zeit zum Essengehen, Anerkennung wird ausgesprochen	Gemeinschaftsförderung (beruflich wie privat)	K1: Gemeinschaft
E 2	7	2	Zusammenhalt wird durch berufliche Aktionen gefördert	Gemeinschaftsförderung (beruflich)	
E 2	7	3	Nicht ausgefüllt	/	K2: Beziehung
E 2	7	4	Ausflug und Zeit beim Essen verbringen	~~Gemeinschaftsförderung (beruflich wie privat)~~	
E 2	7	5	Es wird die Möglichkeit zum Austausch von Erwartungen gegeben, wodurch sich das Team kennen lernt	Interaktionsprozesse werden gefördert	K3: Respekt im Fokus
E 2	7	6	Gemeinschaft inner- und außerhalb der Kita sowie Austausch	~~Interaktionsprozesse werden gefördert~~	
E 2	7	7	Berufliche Sitzungen und private Veranstaltungen stärken das Team	~~Gemeinschaftsförderung (beruflich wie privat)~~	
E 2	7	8	Klima wird durch Team-FB und Essengehen gestärkt	~~Gemeinschaftsförderung (beruflich wie privat)~~	
E 2	7	9	Austausch wird durch Team-Stammtisch und Ausflug ermöglicht	~~Interaktionsprozesse werden gefördert~~	
E 2	7	10	Zusammenhalt wird durch interne Arbeitskreise aus unterschiedlichen Gruppen und Anerkennungsgespräche ermöglicht	~~Interaktionsprozesse werden gefördert~~	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E 2	7	11	Durch Wechsel der Gruppen lernt man Kollegen neu kennen	~~Interaktionsprozesse werden gefördert~~	
E 2	7	12	Raum und Zeit zum Austausch wird gegeben sowie durch Gruppenwechsel wird Zusammenhalt gefördert	~~Interaktionsprozesse werden gefördert~~	
E 2	7	13	Durch Gruppenwechsel und Austausch mit der Leitung über die Stärken/Schwächen wächst Team	Interaktionsprozesse werden gefördert und ressourcenorientiertes Handeln	
E 2	7	14	Durch päd. Tage und Ausflüge werden Ziele erarbeitet und Wir-Gefühl gestärkt	~~Interaktionsprozesse werden gefördert~~	
E 2	7	15	Zusammenhalt wird durch berufliche und private Aktionen gefördert	~~Gemeinschaftsförderung~~	
E 2	7	16	Zusammenhalt wird durch berufliche und private Aktionen gefördert	~~Gemeinschaftsförderung~~	
E 2	7	17	Austausch wird durch Team-Stammtisch und privaten Feiern ermöglicht	~~Interaktionsprozesse werden gefördert~~	
E 2	7	18	Zusammenhalt wird durch Teamtage gefördert	~~Interaktionsprozesse werden gefördert~~	
E 2	7	19	Regelmäßiger Austausch verbessert Zusammenhalt	~~Interaktionsprozesse werden gefördert~~	
E 2	7	20	Aufmerksamkeiten und Gespräche unterstützen den Zusammenhalt	Wertschätzung wird ausgesprochen	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E 2	7	21	Nicht ausgefüllt	/	
E 2	7	22	Zusammenhalt wird durch berufsmäßige Maßnahmen gefördert	~~Gemeinschafts-förderung (beruflich)~~	
E 2	7	23	Team wächst zusammen durch Gesprächsbereitschaft der Leitung und durch Teamsitzungen	~~Interaktionsprozesse werden gefördert~~	
E 2	7	24	Nicht ausgefüllt	/	
E 2	7	25	Neben beruflichen Aktionen wird auf Hochzeit, Geburt, aber auch persönliche Schicksalsschläge reagiert	~~Wertschätzung wird ausgesprochen~~	
E 2	7	26	Wir-Gefühl wird durch Teamtage gefördert und Wertschätzung u.a. bei Geburtstagen entgegengebracht	~~Interaktionsprozesse und Wertschätzung sind im Fokus~~	
E 2	7	27	Gemeinsames Gebet stärkt das Team, durch die Methode „Radio“ werden Lob in der Sitzung ausgesprochen	Geistlicher Austausch und ressourcenorientiert	
E 2	7	28	Durch Team-FB und Gespräche wächst Zusammenhalt	~~Interaktionsprozesse werden gefördert~~	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Andreas Kanke

Fall	Nr. Kat.	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
E 2	K1	Gemeinschaft	Bildung von Verbun-denheit	K‘1: Gemeinschafts-geist
E 2	K2	Beziehung	~~Bildung von Verbun-denheit~~	
E 2	K3	Respekt im Fokus	~~Bildung von Verbun-denheit~~	

Andreas Kanke

Tabelle 15 (Fall F 2): Haben Sie die Möglichkeit, sich durch die delegierten Aufgaben weiter zu entwickeln? Wenn ja, worin genau?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F 2	9	1	Delegierte Aufgaben größtenteils eher pflegerische Aufgaben	Eher pflegerische Aufgaben	K1:
F 2	9	2	Delegierte Aufgaben bringen Wissenserweiterung	Weiterentwicklung möglich	Leitung hat Weiterentwicklung nicht im Blick
F 2	9	3	Aufgrund von vollgepackten Arbeitsalltag keine Weiterentwicklung möglich	Keine Weiterentwicklung möglich	K2:
F 2	9	4	Delegierte Aufgaben zeigen sich durch Übernehmen von Aufnahmegesprächen, Arbeitskreisen, Elternabenden	~~Weiterentwicklung möglich~~	Leitung hat Weiterentwicklung im Blick
F 2	9	5	Aneignung neuer Fähigkeiten und mit Verantwortung umgehen lernen	~~Weiterentwicklung möglich~~	K3:
F 2	9	6	Durch delegierte Aufgaben Sammlung von neuen Erfahrungen, prakt. Handeln gibt Sicherheit	~~Weiterentwicklung möglich~~	Leitung hat Weiterentwicklung wenig im Blick
F 2	9	7	Horizont wird durch neue Erfahrungen erweitert	~~Weiterentwicklung möglich~~	
F 2	9	8	Entwicklung möglich, weil Verantwortung geteilt wird	Weiterentwicklung mit Anleitung	K4:
F 2	9	9	Selbständigkeit kann wachsen, wenn Mitarbeiter es will	Weiterentwicklung abhängig vom Mitarbeiter	Neue Aufgaben abhängig vom Interesse des Mitarbeiters
F 2	9	10	Eigene Struktur schaffen und Schwächen überwinden	~~Weiterentwicklung abhängig vom Mitarbeiter~~	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F 2	9	11	Möglichkeit gegeben	~~Weiterentwicklung möglich~~	
F 2	9	12	Durch delegierte Aufgaben Fähigkeiten abgestimmt, Kompetenzen werden in administrativem Bereich vertieft	~~Weiterentwicklung im administrativen Bereich möglich~~	
F 2	9	13	Durch delegierte Aufgaben Vertiefung beim Planen und bei Abrechnungen	~~Weiterentwicklung im organisatorischen und administrativen Bereich möglich~~	
F 2	9	14	Durch delegierte Aufgaben wächst Selbstwertgefühl	Weiterentwicklung in der persönlichen Reife möglich	
F 2	9	15	Durch delegierte Aufgaben werden Schwächen bearbeitet	~~Weiterentwicklung in der persönlichen Reife möglich~~	
F 2	9	16	Durch delegierte Aufgaben wird Selbstvertrauen gestärkt	~~Weiterentwicklung in der persönlichen Reife möglich~~	
F 2	9	17	Momentan nicht	~~Keine Weiterentwicklung möglich~~	
F 2	9	18	Durch delegierte Aufgaben werden eigene Fähigkeiten gestärkt	~~Weiterentwicklung in der persönlichen Reife möglich~~	
F 2	9	19	Durch die übertragene Verantwortung folgt fachliche Anerkennung	Verantwortung bringt Anerkennung	
F 2	9	20	Stärkung des Selbstvertrauens	~~Weiterentwicklung in der persönlichen Reife möglich~~	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F 2	9	21	Neue Aufgaben fordern heraus	Weiterentwicklung durch Herausforderung	
F 2	9	22	Nicht ausgefüllt	/	
F 2	9	23	In unbekannten Bereichen werden neue Fähigkeiten entdeckt	Delegieren zeigt neue Seiten auf	
F 2	9	24	Weiterentwicklung erfolgt durch individuelle Fortbildungen	~~Keine Weiterentwicklung durch delegierte Aufgaben~~	
F 2	9	25	Fortbildungen und Leitung verhelfen zur Weiterentwicklung	~~Weiterentwicklung möglich~~	
F 2	9	26	Erkundung neuer Aufgabenfelder und eigenständiges Arbeiten möglich, fördert Zeitmanagement	~~Weiterentwicklung möglich~~	
F 2	9	27	Delegierte Aufgaben unterstützen die Aneignung und vor allem die Anwendung von mehr Fachwissen	Kognitive Weiterentwicklung möglich	
F 2	9	28	Delegierte Aufgaben steigern das Verantwortungsbewusstsein und das eigene Delegieren an weiteres Personal (Praktikanten)	~~Weiterentwicklung möglich~~	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Andreas Kanke

Fall	Nr. Kat.	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
F 2	K1	Leitung hat Weiter-entwicklung nicht im Blick	Stagnation der Persön-lichkeits-entwicklung	K‘1: Charakter-bildung K‘2: Motivation tra-gendes Funda-ment für Charakter-bildung
F 2	K2	Leitung hat Weiter-entwicklung im Blick	Wachstum der Persön-lichkeits-entwicklung	
F 2	K3	Leitung hat Weiter-entwicklung wenig im Blick	~~Geringes Wachstum der Persönlichkeits-entwicklung~~	
F 2	K4	Neue Aufgaben abhängig vom Inte-resse des Mitarbei-ters	Persönlichkeits-entwicklung abhängig von Motivation	

Andreas Kanke

Tabelle 16 (Fall G 2): Reflektiert die Einrichtungsleitung ihr Führungsverhalten? Wenn ja, auf welche Weise tut sie es und lässt sie Sie an den Erkenntnissen aus ihrer Reflexion teilhaben?

Fall	Seiten	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G 2	9	1	Führungsverhalten nicht immer klar, Erkenntnisse nicht transparent	In der Führung fehlt die Transparenz	K1: Durchsichtigkeit fehlt
G 2	9	2	Reflexion geschieht durch persönliches Gespräch, übt Kritik an sich	Bewusster Austausch	K2: Konkretes Feedback erwünscht
G 2	9	3	Reflexion geschieht durch private Gespräche	~~Bewusster Austausch~~	
G 2	9	4	Leitung sucht Gespräch bzgl. ihres Verhaltens	~~Bewusster Austausch~~	
G 2	9	5	Leitung fragt nach einem Feedback über ihr Verhalten	~~Bewusster Austausch~~	K3: Offener Umgang
G 2	9	6	Reflexion geschieht durch Gespräche	~~Bewusster Austausch~~	
G 2	9	7	Stellt eigenes Handeln zur Reflexion frei	Feedback durch Mitarbeiter an die Leitung	K4: Teiloffener Umgang
G 2	9	8	Gibt offen ihre Fehler zu	Offene Fehlerkultur	
G 2	9	9	Führungsverhalten wurde bisher nicht offensichtlich reflektiert	Kein Austausch über Verhalten der Leitung	
G 2	9	10	Um Reflexion wird im offenen Gespräch gebeten	Bewusster Austausch über Verhalten der Leitung	K5: Jegliches Einholen des Feedbacks fehlt

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G 2	9	11	Verhalten wird mit einem bestimmten Mitarbeiter reflektiert und Lösungen gesucht	Feedback nur an bestimmte Mitarbeiter	
G 2	9	12	Verhalten wird im MA-Gespräch benannt sowie im Austausch mit Leitungskollegen	~~Offene Fehlerkultur~~	
G 2	9	13	Teilt eigene Reflexion in Teamsitzung mit	~~Offene Fehlerkultur~~	
G 2	9	14	Nicht ausgefüllt	/	
G 2	9	15	Reflexion des Verhaltens im persönlichen Gespräch und Leitfadenbogen	~~Offene Fehlerkultur~~	
G 2	9	16	Kritik wird angenommen und eigenes Verhalten teilweise in Teamsitzungen reflektiert	~~Feedback durch Mitarbeiter an die Leitung~~	
G 2	9	17	Zeitraum zu kurz (Start einer neuen Kita)	/	
G 2	9	18	Durch Selbstreflexion lässt Leitung an Eigenentwicklung in der Teamsitzung teil	Durch Selbstreflexion wird Verhalten offengelegt	
G 2	9	19	Verhalten wird im Teamgespräch reflektiert	~~Offene Fehlerkultur~~	
G 2	9	20	Verhalten wird in Team- und Einzelgesprächen reflektiert	~~Feedback durch Mitarbeiter an die Leitung~~	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G 2	9	21	Reflexion durch Fragebogen und Nachfrage	~~Feedback durch Mitarbeiter an die Leitung~~	
G 2	9	22	Frage falsch verstanden	/	
G 2	9	23	Leitung überdenkt ihr Handeln im Rahmen von MA-Gesprächen	~~Feedback durch Mitarbeiter an die Leitung~~	
G 2	9	24	Leitung ermöglicht, sich vom Team zu reflektieren	~~Feedback durch Mitarbeiter an die Leitung~~	
G 2	9	25	Fehler werden in der Teamsitzung und im persönlichen Gespräch erläutert	~~Offene Fehlerkultur~~	
G 2	9	26	Team wird über Fehler informiert und lösungsorientiert vorgegangen	~~Offene Fehlerkultur~~	
G 2	9	27	Verhalten wird im MA-Gespräch und Feedbackbogen erfragt	~~Feedback durch Mitarbeiter an die Leitung~~	
G 2	9	28	Verhalten wird durch Nachfrage und Feedbackbögen an die MA reflektiert, ohne Ergebnisse mitzuteilen	~~Feedback durch Mitarbeiter an die Leitung~~	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Andreas Kanke

Fall	Nr. Kat.	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
G 2	K1	Durchsichtigkeit fehlt	Keine Klarheit	K‘1: Misstrauen
G 2	K2	Konkretes Feed-back erwünscht	Offenheit	
G 2	K3	Offener Umgang	~~Offenheit~~	K‘2: Vertrauen
G 2	K4	Teiloffener Um-gang	~~Offenheit auf Einzelne begrenzt~~	
G 2	K5	Jegliches Einholen des Feedbacks fehlt	Unklares Führungsver-halten	

Andreas Kanke

Tabelle 17 (Fall H 2): Trägt die Führungskraft zur Qualifizierung der Mitarbeiter bei? Welche Schritte unternimmt die Führungskraft?

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H 2	10	1	Fortbildungs-möglichkeiten werden besprochen	Qualifizierung durch Fortbildung	K1:
H 2	10	2	Auslegen von Fortbil-dungs-möglichkeiten ohne gemeinsamen Austausch was sinnvoll wäre	Qualifizierung durch Fortbildung ohne Anlei-tung	Intensive gemein-same Analyse was für die Qualifizie-rung sinnvoll wäre
H 2	10	3	Vorgeschriebene FB werden ermöglicht, kei-ne individuellen oder Team-FB sowie päd. Themen	Qualifizierung durch vorgeschriebene Fort-bildungen	K2:
H 2	10	4	Teilnahme an Einzel-FB, keine Team-FB	Qualifizierung nur durch Einzel-Fortbildung	Keine Analyse was für die Qualifizie-rung sinnvoll wäre („nur“ Auslegen der Literatur)
H 2	10	5	Fortbildungen und Se-minare machen fit für den beruflichen Alltag	~~Qualifizierung durch Fortbildung~~	
H 2	10	6	Angebot von Fortbil-dungen vorhanden	~~Qualifizierung durch Fortbildung~~	K3:
H 2	10	7	Fortbildungswünsche werden umgesetzt	Qualifizierung durch individuelle Fortbildung	
H 2	10	8	Qualifizierung erfolgt durch gleichen Informa-tionsstand und Weiter-bildung	Qualifizierung durch internen Informations-stand	Interne Qualifizie-rung durch Leitung
H 2	10	9	Leitung ermöglicht FB, entscheidet aber selbst, Qualifizierung durch Reflexionsgespräche	Qualifizierung durch vorgeschriebene Fort-bildungen und internen Austausch	K4:
H 2	10	10	Qualifizierung, indem Leitung MA unterstützt angemessene FB selbst zu finden und selbstän-diges Arbeiten	Qualifizierung durch individuelle Fortbildung und Selbständigkeit	Team-Qualifizierung

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H 2	10	11	Frage falsch verstanden	/	
H 2	10	12	Auslegen von Fortbildungsmöglichkeiten, Fachliteratur, Materialien	~~Qualifizierung durch Fortbildung ohne Anleitung und interne Möglichkeit~~	
H 2	10	13	Auslegen von Fortbildungsmöglichkeiten und Fachliteratur	~~Qualifizierung durch Fortbildung ohne Anleitung und interne Möglichkeit~~	
H 2	10	14	Auslegen von Fortbildungsmöglichkeiten und Fachliteratur	~~Qualifizierung durch Fortbildung ohne Anleitung und interne Möglichkeit~~	
H 2	10	15	Durch konstruktive Kritik der Leitung wird MA Hilfestellung angeboten	Qualifizierung durch Leitung	
H 2	10	16	Leitung sucht Fortbildungen aus, die wichtig sind	~~Qualifizierung durch vorgeschriebene Fortbildungen~~	
H 2	10	17	Auslegen von Fortbildungsmöglichkeiten und Fachliteratur	~~Qualifizierung durch Fortbildung ohne Anleitung und interne Möglichkeit~~	
H 2	10	18	Teilnahme an Einzel- und Team-FB	Qualifizierung durch Einzel-/Team-Fortbildung	
H 2	10	19	Durch Weiterbildungen sind MA qualifiziert zusätzliche Aufgaben zu übernehmen	Qualifizierung ermöglicht Kompetenz-erweiterung	
H 2	10	20	Fortbildungswünsche werden erfragt, einzelne MA nehmen daran teil	~~Qualifizierung durch individuelle Fortbildung für einige möglich~~	

Andreas Kanke

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H 2	10	21	Auslegen von Fortbildungs-möglichkeiten und Fachliteratur	~~Qualifizierung durch Fortbildung ohne Anleitung und interne Möglichkeiten~~	
H 2	10	22	Realisierung der Qualifizierung durch Fortbildungen möglich	~~Qualifizierung durch Fortbildung~~	
H 2	10	23	Teilnahme an Fortbildungen möglich, Qualifizierung durch Selbständigkeit	~~Qualifizierung durch Fortbildung und Selbständigkeit~~	
H 2	10	24	Teilnahme an Fortbildungen möglich	~~Qualifizierung durch Fortbildung~~	
H 2	10	25	Qualifizierung durch Reflexionsgespräche und Fortbildungen	~~Qualifizierung durch Fortbildung und Gespräche~~	
H 2	10	26	Qualifizierung durch geplante Einzel-/Teamfortbildungen und Fachliteratur	Qualifizierung durch Fortbildung mit Anleitung und interne Möglichkeiten	
H 2	10	27	Zugeschnittene Fortbildungen möglich	~~Qualifizierung durch individuelle Fortbildung~~	
H 2	10	28	Qualifizierung durch konstruktive Kritik, Fortbildungen, regelmäßige MA-Gespräche	~~Qualifizierung durch Leitung und Fortbildung~~	

Anmerkung: Streichungen werden vorgenommen bei Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind.

Andreas Kanke

Fall	Nr. Kat.	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
H 2	K1	Intensive gemeinsame Analyse was für die Qualifizierung sinnvoll wäre	Zeit nehmen für die Erforschung der Talente der Mitarbeiter	K‘1: Gemeinsame Zeit birgt Potenzial für Qualifizierung K‘2: Nicht vorhandene Zeit birgt Gefahren für Stagnation in der Qualifizierung
H 2	K2	Keine Analyse was für die Qualifizierung sinnvoll wäre („nur“ Auslegen der Literatur)	Wenig bis keine Zeit nehmen für die Erforschung der Talente der Mitarbeiter	
H 2	K3	Interne Qualifizierung durch Leitung	~~Leitung nimmt sich Zeit für die Mitarbeiter~~	
H 2	K4	Team-Qualifizierung	~~Leitung fördert Teamprozesse und schenkt somit Zeit für die Teamentwicklung~~	

Andreas Kanke

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen und bei Zitaten kenntlich gemachten Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Eine Prüfungsarbeit mit dem gleichen Thema habe ich bisher weder an der Fachhochschule Südwestfalen noch an einer anderen Hochschule eingereicht.

Soest, 02.01.2019

Ort, Datum	Unterschrift

Andreas Kanke