

Inhalt

Teil 1: Thematische Einführung und Hintergründe	9
1. Vorwort	11
2. Einleitung	13
3. Ein Blick zurück: Warum professionelle Leitung so wichtig geworden ist	15
4. Persönliche Gedanken und Erfahrungen des Autors	17
4.1 Über den Autor	17
4.2 Die ersten Erfahrungen als Leitung	23
4.3 Ein persönlicher Blick auf Führung	25
Teil 2: Die Grundlagen der Kita-Leitung	27
5. Die Vielschichtigkeit von Führung, wenn Struktur und Mensch ineinandergreifen	29
5.1 Fünf Wirkungsebenen von Führung	29
5.1.1 Die personelle Ebene – Beziehungen gestalten	29
5.1.2 Die strukturelle Ebene – Rahmen setzen	29
5.1.3 Die persönliche Ebene – Haltung zeigen	29
5.1.4 Die emotionale Ebene – Resonanz schaffen	29
5.1.5 Die kognitive Ebene – Komplexität begreifen	30
5.1.6 Die Kunst der Balance	30
5.2 Zwischen Ziel und Zuwendung – Führung braucht Balance	30
5.2.1 Ziel- und Personenorientierung	30
5.2.2 So stärkst du deine Balance im Alltag	31
6. Die ersten Schritte als Kita-Leitung	33
6.1 Mut zum Anfang – Warum Führung von denen lebt, die einfach losgehen	33
6.2 Tritt dein Erbe nicht an	33
6.3 Flirten mit der Führungsrolle – vom Fahranfänger zum Beziehungsmenschen	34
6.4 30 Tage im neuen Amt – Ankommen mit Haltung	35
6.5 Vier Farben, viele Menschen – Das Insights-Persönlichkeitsmodell	36
Teil 3: Führung im Alltag – Praxiswissen für Führungskräfte	39
7. Macht- und Rollenlogiken verstehen und strategisch führen	41
7.1 Das Agent-Prinzipal-Prinzip in der Kita	41
7.2 Machtquellen verstehen und nutzen	41
7.3 Rollenlogiken: Wer du wann bist	42
7.4 Mit Macht bewusst umgehen – Vertrauen als Führungskraft gestalten	44

7.5	Delegation & Selbstorganisation: Raus aus dem „Flaschenhals-Syndrom“	46
7.6	Fordernde Beziehungsdynamiken und -konflikte navigieren	48
7.6.1	Mal ist man der Hund, mal ist man der Baum	48
7.6.2	Auch das gehört dazu – Führung jenseits der Sonnenseiten	49
7.6.3	Wenn's ernst wird: Haltung in schwierigen Gesprächen	50
7.6.4	Umgang mit unbequemen Mitarbeitenden	52
7.6.5	LMX – Das unsichtbare Risiko in Nähebeziehungen	55
7.6.6	Multiprofessionelle Teams	56
8.	Mitarbeitende auswählen und den Rahmen für das Team gestalten	59
8.1	Einstellungskriterien für die Auswahl neuer Mitarbeitender	59
8.2	Leadership in der Kita – mehr als nur managen	59
8.2.1	Theorie-Frame: Leadership vs. Management	59
8.2.2	Leadership im Spannungsfeld verschiedener Erwartungen	60
8.3	Zwischen Steuerung, Metaebene und Operativem – Dein Platz am Spielfeldrand	61
8.4	Teamentwicklung: Wie du dein Team stärkst und motivierst	63
8.5	Veränderungsprozesse: Den Tisch decken	67
8.5.1	Veränderungsprozesse und die Rolle der Leitung darin	68
8.5.2	Widerständen Raum geben als entscheidender Erfolgsfaktor	70
8.6	Blooms Taxonomie – Teams zu kreativem Denken führen	72
9.	Die Gestaltung des Miteinanders im Team	75
9.1	Du kannst es nicht allein schaffen - Führung ist kein Soloprojekt	75
9.2	PERMA – Positive Leadership im Alltag leben	76
9.3	Flow und Growth Development – Wie du Mitarbeitende wachsen lässt	78
9.4	Transformationale Führung – Wenn Leitung Wirkung entfaltet	80
9.5	Personalentwicklung – Menschen wachsen lassen	82
9.6	Fehlerkultur als Führungsaufgabe – Vom Fehler zur Entwicklungschance	85
9.7	Reflexion als Kultur – nicht als Kontrolle	87
9.8	Führung bedeutet Ermächtigung – nicht Ersetzung	89
10.	Die innere Haltung als Schlüssel zur Führung	91
10.1	Führen heißt auch: In die Blackbox schauen	91
10.2	Warum Haltung wichtiger ist als Fachwissen	92
10.3	Fahren lernen – Leitung auf der Straße des Lebens	93
10.4	Wachstumsschmerz – Wenn das Neue unter die Haut geht	94
10.5	Haltung kommt von Handeln	96
10.6	Zwischen Anspruch und Auftrag – Was Leitung wirklich leistet	97
10.7	Bezogenheit – das unsichtbare Band zwischen Menschen	99
10.8	Aus dem Keller der Emotion eine Treppe zum Sonnenlicht bauen (Zuversicht)	102
10.9	Mit Unsicherheiten umgehen: Führen heißt auch Fehler machen	104
10.10	Sag Nein aus Überzeugung, mit Klarheit, in Wertschätzung	107

10.11	One-on-One – Das Gespräch, das verbindet	109
10.12	Controlling & Kontrolle in der Kita-Leitung	111
10.13	Paradoxien und Ambiguität aushalten – Führen zwischen Schwarz und Weiß	113
11.	Umgang mit Eltern: Kommunikation auf Augenhöhe	117
11.1	Elternarbeit als Führungsaufgabe	117
11.2	Dienstleistung live – das Uno-actu-Prinzip in der Kita	118
11.3	Führung im Spannungsfeld zwischen Anspruch und Realität	119
12.	Langfristige Entwicklung, Selbstreflexion und persönliches Wachstum	121
12.1	Einsamkeit in der Führung	121
12.2	Termine mit dir selbst – Warum Selbstorganisation Führung stärkt	122
12.3	Das Window of Tolerance – deine innere Führungsbalance	124
12.4	Wenn Leitung müde macht	126
12.5	Wie du trotz Verantwortung nachts ruhig schläfst	128
12.6	Mein Bett gehört mir – Warum gute Führung bei der eigenen Grenze beginnt	128
12.7	Hungrig bleiben – Warum Leitung nie satt macht	129
13.	Schneller Überblick: Die Dos und Don'ts der Kita-Leitung	131
13.1	Zehn Wahrheiten über Führung – Was dich als Leitung trägt	132
13.2	Neun Kardinalfehler von Führungskräften und wie man sie vermeidet	135
Teil 4:	Lernen aus anderen Branchen	141
14.	Führung aus der Perspektive eines Gastronomen	143
14.1	Wenn Führen bedeutet, die eigenen Illusionen zu verlieren	144
14.2	Einarbeitung: Lernen im Echtzeitbetrieb	145
14.3	Haltung und Teamkultur	148
14.4	Führung verändert immer	150
14.5	Klarheit und Fairness	152
14.6	Verbindlichkeit und Führungsbereichweite	154
14.7	Fehlzeiten und Fairness	156
14.8	Digitalisierung	159
14.9	Zeit als Antrieb: Warum ich weitermache	160
14.10	Zwischen Nähe und Auftrag: Wo Führung wirklich herausfordert	162
14.11	Epilog	164
15.	Führung aus der Perspektive eines Supervisors	165
15.1	Grundlegende Überlegungen	165
15.1.1	Ein anderer Blick auf Führung	165
15.1.2	Was ist Führung?	166
15.1.3	Kompetenzzuschreibung und Führungsrolle	166
15.1.4	Wann braucht es Führung?	167

15.1.5	Wer führt eigentlich wen?	167
15.1.6	Formale und informelle Regeln	168
15.1.7	Paradoxien und Dynamiken in Organisationen – die Schauseite von Organisationen	168
15.1.8	Wem dient Führung?	169
15.1.9	Führung im Spannungsfeld	169
15.1.10	Brauchbare Illegalität	169
15.1.11	Formale, informelle und personale Einflussfaktoren	169
15.1.12	Führung mit Gelassenheit betrachten	170
15.2	Selbstreflexion und Selbstfürsorge als Grundlage wirksamer Führung	170
15.2.1	Der Blick nach innen	170
15.2.2	Abstand gewinnen	170
15.2.3	Der Körper als Schlüssel	171
15.2.4	Sich selbst gut führen	171
15.2.5	Feedback als Entwicklungsinstrument	171
15.2.6	Fehlerkultur und Selbstmitgefühl	172
15.2.7	Selbsterfahrung und innere Antreiber	172
15.2.8	Supervision als Raum der Reflexion	172
16.	Abschlussgedanken	175
17.	Literaturangaben	177
18.	Danksagung	179

1. Vorwort

Stell dir vor, du hältst den Schlüssel zu einer Tür in der Hand, von der du noch gar nicht weißt, wohin sie dich führen wird. So ging es mir. Vor nunmehr 18 Jahren stand ich als junger Mann, ohne pädagogische Ahnung, vor einer verschlossenen Kita-Tür. Schulabbrecher, auf der Suche nach einem Praktikumsplatz, um wenigstens mein Fachabitur zu schaffen. Die Tür blieb zu. Erst die zweite Einrichtung öffnete sich und mit ihr ein Weg, den ich damals noch nicht erahnte. Ich hatte keine Vorstellung von Konzepten, von Haltung oder gar von Leitungsaufgaben. Ehrlich gesagt wusste ich nicht einmal, ob ich mit Kindern umgehen konnte. Und trotzdem habe ich mich eingelassen. Erst auf das Praktikum, später auf den Zivildienst an einer Förderschule. Stück für Stück entstand daraus eine Richtung, die mich heute an einen Punkt geführt hat, an dem ich als Leitungskraft schreibe, berate und begleite. Aber damals? Damals hielten mich Kolleginnen eher für das 23. Kind in der Gruppe. Vielleicht im Scherz gesagt, doch in der Rückschau zeigt sich: Niemand – ich am allerwenigsten – hätte mich in einer Leitungsfunktion gesehen. Warum erzähle ich dir das? Weil genau darin die Botschaft liegt, die ich dir mitgeben möchte: Führung ist kein Ziel, das man einfach erreicht und dann abhaken kann. Führung ist eine Reise. Eine, die bei dir selbst beginnt, die dich fordert, verändert und wachsen lässt und die niemals abgeschlossen ist. Auch ich lerne mit jedem Jahr neu dazu. Dieses Buch ist Teil meiner eigenen Reise. Es ist gefüllt mit Erinnerungen, Einsichten, Fehlern und Erfolgen, aber vor allem mit der Einladung an dich: Begreife deinen Weg als Leitung nicht als eine Position, die du „hast“, sondern als ein Werden, ein ständiges Unterwegssein. Denn gerade in der Rolle der Kita-Leitung liegt eine besondere Verantwortung. Du gestaltest Alltag, prägst Teamkultur, beeinflusst das Leben von Kindern – direkt und indirekt. Du hältst Gestaltungsmacht in den Händen, die weit über Büroorganisation und Dienstplan hinausgeht. Du kannst Räume schaffen, in denen Kinder wachsen, Pädagog:innen aufblühen und Familien Vertrauen finden. Führung in der Kita bedeutet, sich auf ein Abenteuer einzulassen: voller Wendungen, voller Herausforderungen, voller kleiner Wunder. Und es bedeutet, beweglich zu bleiben, nicht zu stagnieren, sondern mit jedem Schritt neue Erfahrungen aufzunehmen, Altes loszulassen und die eigene Haltung zu schärfen. Dieses Buch will dich dabei begleiten. Nicht mit fertigen Rezepten, sondern mit Impulsen, Geschichten und Anregungen. Als Kompass für deine eigene Reise – eine Reise, die mit dir beginnt, aber nie endet.

Die Texte in diesem Buch atmen Erfahrung, aber auch die Suche. Sie entstanden aus vielen Gesprächen mit Leitungen, aus Fehlern, Erkenntnissen, Aha-Momenten. Sie verbinden Fachwissen mit Herzblut, Theorie mit Alltag, Haltung mit Handeln. Dieses Buch nimmt dich ernst. Es redet nicht von oben herab, sondern mit dir – auf Augenhöhe. Es will dich nicht klein machen, sondern größer denken lassen. Es will dich ermutigen, hinzuschauen, zu hinterfragen, zu wachsen. Es will dir Flügel geben, aber auch Bodenhaftung schenken. Denn Leitung zu sein heißt, Verantwortung zu tragen – für Menschen, Prozesse, Stimmungen, Entscheidungen. Es heißt, sichtbar zu sein, auch wenn du dich manchmal unsicher fühlst. Dieses Buch steht in solchen Momenten an deiner Seite. Es ruft dir zu: *Du kannst das*. Nicht, weil alles leicht ist, sondern weil du gelernt hast, auch in Unsicherheit zu führen. Es ersetzt keine Entscheidung. Es schützt dich nicht vor schwierigen Tagen. Aber es gibt dir Worte, Werkzeuge und Gedanken, mit denen du deine eigene Haltung schärfen kannst. Es gibt dir das Gefühl, verstanden zu werden, und zeigt dir Wege, wie du dich selbst führen kannst, bevor du andere führst.

Dieses Buch will, dass du dich traust.
Dass du dich ausprobierst.
Dass du Leitung mit Sinn, Klarheit und Herz lebst.

Es will dir zeigen, dass du richtig bist – genau da, wo du jetzt stehst. Und dass der Weg, den du eingeschlagen hast, kein leichter, aber ein bedeutungsvoller ist. Dieses Buch steht dir bei, wenn du in deiner neuen Rolle Verantwortung übernimmst: für dich, dein Team, deine Einrichtung und die Kinder, die euch anvertraut sind. Dieses Buch ist für dich.

6. Die ersten Schritte als Kita-Leitung

6.1 Mut zum Anfang – Warum Führung von denen lebt, die einfach losgehen

„Hab ich noch nie gemacht, wird aber bestimmt super!“ Dieser Satz ist mehr als ein flotter Spruch. Er ist ein Führungsprinzip. Wer wartet, bis er alles perfekt kann, kommt oft zu spät. Die Gelegenheit ist dann schon weitergezogen und mit ihr die Chance zu wachsen. Als Leitung bist du nicht dazu da, alles auf Anhieb perfekt zu machen. Du bist da, um den Rahmen zu schaffen, in dem Dinge entstehen können. Mut zum Start heißt: Entscheidungen treffen, bevor alle Antworten auf dem Tisch liegen. Learning by Doing ist kein Notbehelf, sondern ein mächtiges Werkzeug. Du lernst, während du gehst. Du korrigierst, wenn du merkst, dass der Kurs nicht stimmt. Du wachst mit jeder Erfahrung und dein Team wächst mit dir. So entsteht eine Kultur, in der Offenheit, Ausprobieren und Fortschritt wichtiger sind als der Perfektionsanspruch. Mut zum Anfang steckt an. Wer als Leitung vorangeht, zeigt: Wir müssen nicht alles können, um loszulegen. Wir müssen nur bereit sein, es zu lernen.

6.2 Tritt dein Erbe nicht an

Wenn du eine Kita übernimmst, übernimmst du mehr als Schlüssel, Diensthandy und Personalakten. Du trittst ein in ein lebendiges Geflecht aus Geschichten, Gewohnheiten und Beziehungen. In ein organisches System, das von Menschen geprägt wurde, die da waren, bevor du kamst. Oft liegt ein unsichtbares „So war es schon immer.“ in der Luft – getragen von Team, Eltern und Träger. Alle schauen auf dich und fragen sich, bewusst oder unbewusst: *Wie viel bleibt, wie viel verändert sich?* Und genau hier liegt der Kern: Du sollst nicht fortführen, du sollst führen. Du bist nicht berufen, das Werk anderer zu verwalten, sondern das Deine zu gestalten. Führung beginnt mit Demut. Demut vor dem, was war. Vor den Menschen, die mit Herzblut etwas aufgebaut haben, das du nun weiterführst. Vor Strukturen, die entstanden sind, weil sie irgendwann Sinn hatten. Diese Demut ist kein Kniefall, sondern eine Form von Respekt. Sie bedeutet: Ich sehe, was ihr geschaffen habt und ich gehe trotzdem meinen Weg. Viele Leitungen verwechseln diese Achtung mit Verpflichtung. Sie tragen das Erbe ihrer Vorgängerin wie ein unsichtbares Gewicht auf den Schultern, aus Angst, etwas kaputtzumachen. Doch Führung ist kein Schulterschluss mit der Vergangenheit. Sie ist eine Einladung, das Bestehende behutsam zu berühren, ohne sich davon fesseln zu lassen. Demut heißt nicht, alles zu bewahren. Sie heißt, achtsam zu prüfen, was tragfähig bleibt und mutig loszulassen, was nicht mehr trägt. Wenn du alte Strukturen anfasst, tu es mit Fingerspitzengefühl. Gestalte Schritt für Schritt, so wie ein Restaurator Schicht für Schicht den alten Lack abträgt, um den ursprünglichen Kern wieder sichtbar zu machen. Denn Leitung bedeutet nicht, ein System zu revolutionieren, sondern es zu kultivieren. Tritt dein Erbe nicht an, aber würdige es. Leitung bedeutet nicht, auf den Schultern anderer zu stehen, sondern auf eigenen Füßen zu gehen. Die Demut vor dem Bestehenden schützt dich vor Arroganz. Der Mut zum Neuen bewahrt dich vor Stillstand. Führe mit Respekt, aber gestalte mit Haltung. Alte Werte dürfen Wurzeln bleiben, aber du entscheidest, welche neuen Äste wachsen. Denn du bist nicht hier, um das Alte zu bewahren. Du bist hier, um Zukunft zu ermöglichen.

Beipackzettel

Wirkstoff: Haltung, Mut, Demut, Klarheit

Dosierung: Täglich – achtsam, aber konsequent

Wirkung: Befreiung von Fremderwartungen, Aufbau eines authentischen Führungsstils

Nebenwirkungen: Irritationen im Team möglich, vorübergehender Gegenwind, wachsendes Selbstvertrauen

So gestaltest du deinen Rollenwechsel mit Demut und Haltung:

1. **Zuhören:** Erkenne, was Menschen mit der alten Leitung verbinden und warum.
2. **Verstehen:** Finde heraus, welche Werte und Abläufe Bestand haben sollten.
3. **Positionieren:** Formuliere, wofür du stehst. Nicht gegen das Alte, sondern für das Neue.
4. **Integrieren:** Füge deine Ideen achtsam ein: evolutionär, nicht revolutionär.
5. **Kommunizieren:** Sag offen, dass du Bewährtes würdigst, aber Verantwortung für das Heute trügst.

Checkliste – Balance zwischen Achtung und Eigenständigkeit

- ☒ Ich erkenne die Arbeit meiner Vorgängerin an, ohne mich in ihrer Spur zu verlieren.
- ☒ Ich frage, bevor ich verändere, aber ich verändere, wenn es nötig ist.
- ☒ Ich sehe die Geschichte des Hauses als Fundament, nicht als Fessel.
- ☒ Ich gestalte mit Bedacht, nicht aus Prinzip.

6.3 Flirten mit der Führungsrolle – vom Fahranfänger zum Beziehungsmenschen

Du wachst nicht morgens auf und bist plötzlich wer anders. Leitung zu werden ist kein Software-Update über Nacht. Du bist kein Tablet, auf dem das Kita-Führungsprogramm aufgespielt wird. Du bist ein Mensch mit Geschichte, Haltung, Sehnsucht, Neugier und vielleicht auch Zweifeln. Du wirst Leitung. Schritt für Schritt. Wie jemand, der den Führerschein frisch in der Tasche hat. Theorie gelernt, Fahrstunden gemacht, Prüfung bestanden. Aber das echte Autofahren beginnt erst, wenn der Fahrlehrer ausgestiegen ist. Und dann stehst du da an der roten Ampel deines neuen Alltags. Die Ampel springt auf Grün. Du sortierst noch kurz den Gang, willst den Überblick auf den Verkehr gewinnen, und von hinten hupt es schon laut. Manche im Team erwarten sofortige Orientierung, Durchblick, Fahrkunst. Als seist du mit jedem Schaltknüppel deiner neuen Rolle längst vertraut. Dabei sitzt du gerade erst hinter dem Steuer. Hier beginnt deine eigentliche Lernstrecke. Und die ist okay so. Du darfst dich einfahren. Du darfst sagen: „Ich finde mich noch zurecht.“ Du brauchst keine Schonfrist, aber du hast ein Recht auf Einarbeitung. Wer neu fährt, braucht Konzentration. Und vor allem: Raum, um die Route kennenzulernen.

Denn du wirst durch viele Verkehrssituationen steuern:

- Die unübersichtliche Kreuzung? Deine erste wuselige Dienstbesprechung.
- Der Berganstieg? Ein anstrengender Konflikt mit knirschender Atmosphäre.
- Der Schulterblick zum Überholen? Ein Elterngespräch, das Fingerspitzengefühl verlangt.

All das wiederholt sich. Immer wieder. Mit der Zeit entwickelst du Routine. Du wirst sicherer am Steuer. Du schaltest flüssiger. Und irgendwann passiert das, was viele neue Führungskräfte erleben: Du beginnst, intuitiv zu führen. Ohne jeden Handgriff zu hinterfragen. Weil du angekommen bist. Und genau hier kommt eine zweite Metapher ins Spiel. Du gehst eine Beziehung ein. Mit dir. Mit der Rolle. Mit deiner Idee von Führung. Du beginnst zu flirten mit deinem neuen Ich als Leitung. Diese Rolle ist kein Dienstwagen, den du fährst und wieder abgibst. Sie wird Teil deiner Identität. Und wie bei jeder frischen Beziehung sind da Schmetterlinge im Bauch. Kribbeln. Neugier. Respekt vor dem, was da kommt. Andere sehen dich schon als „Paar“ – du und deine Leitungsrolle. Manche sprechen dich darauf an, als wärst du längst angekommen, längst etabliert. Aber du selbst spürst: Ich taste mich noch vor. Ich lerne noch kennen, wer ich in dieser Rolle bin. Das ist völlig in Ordnung. Es ist sogar gesund. Denn eine tragfähige Beziehung zur Rolle wächst nicht über Nacht. Sie wächst durch Zeit, Erleben, Fehler und Lernerfolge. Und sie wächst, wenn du dich traust, dich auf sie einzulassen. Wenn du dich neugierig öffnest. Wenn du dich mit ihr zeigst, verletzlich und kraftvoll zugleich. Du musst dich nicht beweisen. Du musst nur präsent sein. Echt sein. Lernbereit sein. Und mit dir selbst in einen inneren Dialog gehen: *Wie möchte ich führen? Wie fühlt sich Verantwortung für mich an? Was bedeutet es, Haltung zu zeigen und trotzdem Mensch zu bleiben?* Du darfst flirten. Du darfst lernen. Du darfst auch mal falsch abbiegen. Wichtig ist: Du bleibst am Steuer. Und du fährst nicht allein. Du gestaltest mit Kopf, Herz und Hand. Und jeden Tag ein Stück mehr in Beziehung zu dir selbst als Leitung. Das ist kein Update. Das ist Entwicklung. Und vielleicht der schönste Weg, Leitung zu werden: in Beziehung, mit Haltung, im Flirt mit deiner Rolle.

6.4 30 Tage im neuen Amt – Ankommen mit Haltung

Die ersten 30 Tage im neuen Amt sind wie das Einlaufen in unbekannte Gewässer: aufregend, fordernd und voller Möglichkeiten. Diese Übersicht gibt dir eine klare Orientierung, wie du gut ankommst, Vertrauen aufbaust und Haltung zeigst. Vieles von dem, was du hier im Überblick findest, wirst du in den kommenden Kapiteln dieses Buches wiederentdecken und vertiefen. Schritt für Schritt begleite ich dich dabei, deine Rolle als Leitung zu festigen – nicht nur in den ersten 30 Tagen, sondern auch in den folgenden 100, im ersten Jahr und auf deiner gesamten Reise als Führungskraft. Dieses Buch ist dein Kompass für Klarheit, Wirksamkeit und innere Ruhe im Sturm des Kita-Alltags. Die Phasen in diesen 30 Tagen verlaufen nicht immer linear. Manches wird sich überschneiden, anderes ineinandergreifen. Die Übersicht versteht sich daher nicht als starre Abfolge.

Tag 1–10: Zuhören und Wahrnehmen

- Nimm das Haus bewusst wahr. Geh durch alle Räume, ohne zu bewerten.
- Führe mit jeder/m Mitarbeiter:in ein Gespräch: Was läuft gut? Wo drückt es? Was wünschen sie sich von dir?
- Dokumentiere Beobachtungen: keine Lösungen, nur Eindrücke.

Tag 11–20: Klären und Kommunizieren

- Erkläre, wie du Entscheidungen triffst. Stelle dein Verständnis von Führung vor – kurz, konkret, ehrlich.
- Entwickle erste gemeinsame Regeln: Wie gehen wir mit Dienstplänen um? Wie informieren wir uns gegenseitig? Wie sprechen wir Konflikte an?
- Etabliere eine regelmäßige Kommunikationsstruktur (z. B. Teambrief oder Jour fixe).

Tag 21–30: Struktur schaffen

- Lege Kriterien für Urlaub, Fortbildungen und Aufgabenverteilung offen.
- Beginne, kleine Veränderungen sichtbar zu machen: eine klare Übersicht, ein strukturierter Dienstplan, eine transparente Aushangkultur.
- Vereinbare erste Ziele für die kommenden Monate: maximal drei, machbar, messbar, gemeinsam.

Ziel dieser ersten 30 Tage ist nicht, alles zu verändern – sondern Orientierung zu geben.

6.5 Vier Farben, viele Menschen – Das Insights-Persönlichkeitsmodell

Insbesondere in der Anfangsphase als Leitungskraft stellt der Umgang mit Teamdynamiken und -konflikten eine Herausforderung dar. Im Kita-Alltag entstehen Spannungen selten durch fehlende Kompetenz. Sie entstehen in den Zwischentönen. Ein Blick wird missverstanden. Ein Satz trifft anders als beabsichtigt. Nach einer Teamsitzung gehen zwei Kolleginnen hinaus – jede mit einer eigenen Deutung desselben Gesprächs. Und du stehst da und merkst: Hier wirken unterschiedliche innere Logiken.

Vielleicht kennst du diese Momente, in denen du dich fragst, warum deine klar formulierte Botschaft nicht greift. Warum jemand sofort ins Handeln will, während eine andere Person erst Sicherheit sucht. Warum Tempo für die eine motivierend wirkt und für die andere Druck erzeugt. In solchen Situationen führt dich keine weitere Argumentationsrunde weiter. Du brauchst ein tieferes Verständnis für Verhaltensmuster.

Das Insights-Persönlichkeitsmodell gibt dir dafür eine strukturierte Orientierung. Es schafft eine gemeinsame Sprache für Unterschiede und eröffnet dir neue Perspektiven auf Dynamiken im Team. Mit diesem Blick kannst du dein Führungshandeln bewusster ausrichten und

7.6.5 LMX – Das unsichtbare Risiko in Nähebeziehungen

LMX steht für *Leader-Member Exchange*, die Qualität der Beziehung zwischen Leitung und Mitarbeitenden. Studien zeigen: Je enger und vertrauensvoller die Beziehung, desto höher Motivation und Zufriedenheit (Bauer & Erdogan, 2015). Doch genau hier liegt das Risiko: Wenn Beziehungen unterschiedlich eng sind, entstehen „In-Groups“ und „Out-Groups“. In-Groups fühlen sich bevorzugt – Out-Groups übersehen. In Teams, die sich aus gemeinsamen Jahren kennen, ist das besonders sensibel. Eine Leitung, die aus dem Team kommt, steht unter Beobachtung. Jede Urlaubsentscheidung, jede Fortbildung, jede Aufgabe wird zum Prüfstein. Und schnell heißt es: „Na klar, die zwei waren ja immer schon dicke.“ Die Herausforderung liegt darin, Gerechtigkeit *sichtbar* zu machen. Nicht nur fair handeln, sondern so handeln, dass Fairness erkennbar bleibt.

- **Klare Kriterien schaffen:** Wer entscheidet warum über was?
- **Transparenz zeigen:** Begründungen schriftlich festhalten.
- **Rotation leben:** Aufgaben, Projekte, Fortbildungen rotieren lassen.
- **Feedback einholen:** Feedback hilft, sie zu verstehen.

Praxisbeispiel 1 – Wenn Nähe zur Belastung wird

Eine pädagogische Fachkraft, mit der die Leitung früher eng zusammenarbeitete, zeigt ein unangemessenes Verhalten gegenüber einem Kind: Sie zerstört aus Frust ein Bauwerk des Kindes oder schließt es beim Nachtschlafen aus – gegen das Konzept, gegen die pädagogische Haltung, gegen den Respekt, den jedes Kind verdient. Jetzt ist Leitungshandeln gefragt. Nicht als Freundin, nicht als ehemalige Kollegin, sondern als Verantwortliche für Kinderschutz, Haltung und Qualität. Die Leitung muss das Verhalten ansprechen, dokumentieren und Konsequenzen ziehen. Ein klärendes Gespräch ist unvermeidbar, mitunter sogar eine Abmahnung erforderlich. Solche Momente sind schmerzhaft. Sie stellen Loyalität auf die Probe. Aber sie zeigen auch, wofür Leitung steht: für die Kinder, für das Team, für Professionalität. Eine gute Leitung schützt Beziehung nicht *vor* Konsequenzen, sondern *durch* Konsequenzen, weil sie Haltung zeigt, wo es darauf ankommt.

Praxisbeispiel 2 – Wenn Fairness zum Stresstest wird

Zwei Kolleginnen, mit denen du früher im selben Team gearbeitet hast, beantragen Urlaub zur gleichen Zeit. Die Regel ist klar: nur eine Person pro Gruppe. Beide haben triftige Gründe. Die eine heiratet, die andere will ihre Schwester bei der Geburt des ersten Kindes unterstützen.

Drei Wege liegen vor dir:

1. Du überlässt die Entscheidung den beiden und riskierst Streit.
2. Du gibst beiden frei und brichst die Regel.
3. Du entscheidest selbst und wirst zur Zielscheibe.

Was ist richtig?

Richtig ist, was *begründbar* und *nachvollziehbar* ist. Leitung bedeutet, nicht immer beliebt zu sein, sondern berechenbar. Du kannst die Entscheidung transparent machen, die Regel erklären, das Gespräch suchen. Vielleicht gibt es eine Kompromisslösung aber es muss *deine* Entscheidung bleiben. Nicht, weil du Macht willst, sondern weil du Verantwortung trägst. Führung aus dem Team heraus ist ein mutiger Schritt. Sie verlangt Klarheit, Rückgrat und Selbstreflexion. Freundschaft ist keine Führungsqualität – Fairness schon. Loyalität, Kollegialität und Gerechtigkeit bilden den Boden, auf dem Vertrauen wachsen kann. Und Vertrauen ist das Fundament, auf dem sich alles andere baut. Doch Vertrauen entsteht nicht über Nacht. Es wächst, wenn du dich zeigst, auch mit Unsicherheiten. Wenn du Entscheidungen triffst und sie begründest. Wenn du in schwierigen Momenten nicht zurückweichst, sondern präsent bleibst. Das Team beobachtet dich, besonders am Anfang. Vielleicht um dich zu prüfen, aber ganz sicher um zu verstehen, wer du in dieser neuen Rolle bist. Mit der Zeit verändert sich auch dein Blick auf Führung. Was anfangs Distanz schuf, kann Nähe auf einer neuen Ebene ermöglichen, einer professionellen Nähe, die auf Respekt und Klarheit gründet. Du wirst lernen, dass Führung kein Zustand ist, sondern ein Prozess. Ein Prozess, der dich fordert, weil er dich immer wieder zu dir selbst zurückführt. Die ersten Wochen im Amt sind wie das Anlaufen eines Schiffes: schwerfällig zu Beginn, doch mit jedem Ruderschlag klarer im Kurs. Du wirst Fehler machen, und das ist gut. Denn sie sind Teil der Lernbewegung, die jede Leitung prägt. Wichtig ist, dass du sie reflektierst und offen bleibst für Rückmeldung, für Veränderung, für Wachstum. Führung bedeutet, sich selbst zu führen, bevor man andere leitet. Es bedeutet, Entscheidungen zu treffen, die manchmal wehtun, aber notwendig sind. Und es bedeutet, den Blick immer wieder auf das zu richten, wofür du angetreten bist: auf die Kinder, ihre Entwicklung, ihre Rechte und ihr Wohlbefinden. Wenn du in dieser Verantwortung stehst, dann weißt du: Führung ist kein Privileg, sondern Dienst. Dienst an Menschen, an Haltung, an Zukunft. Und genau darin liegt ihre Kraft.

7.6.6 Multiprofessionelle Teams

In multiprofessionellen Teams prallen Welten aufeinander: verschiedene Berufsbiografien, unterschiedliche Abschlüsse, divergierende Gehälter – und doch dieselbe pädagogische Aufgabe. Für dich als Leitung ist das ein sensibles Feld. Du kannst die Tarifsysteme nicht verändern, aber du kannst beeinflussen, wie dein Team damit umgeht. Kaum ein anderes Thema entzündet Emotionen so schnell wie das Gehalt. In Kitas arbeiten Fach- und Ergänzungskräfte Seite an Seite, übernehmen ähnliche Aufgaben, stehen denselben Herausforderungen gegenüber – und verdienen dennoch unterschiedlich. Das Lohngefälle folgt der Logik von Tarifsystemen, die Gerechtigkeit durch Differenzierung schaffen wollen. In der Praxis entsteht daraus jedoch oft das Gegenteil: das Gefühl von Ungleichheit. Dem Kind auf dem Wickeltisch ist der Bildungsweg der Fachkraft egal. Es spürt Fürsorge, nicht Formalqualifikation. Auch dem Besen, der durch den Flur gleitet, ist gleichgültig, wer ihn führt. Der Alltag nivelliert Unterschiede, das Gehalt tut es nicht. Wenn dann Personalausfälle oder Engpässe den Plan pulverisieren, zeigt sich, wie sehr Theorie und Realität auseinanderdriften. Deine Mitarbeitenden vergleichen sich. Sie sehen, dass Leistung und Lohn nicht immer im Gleichklang stehen. Und irgendwann wird aus berechtigtem Interesse eine verletzte Gerechtigkeitsempfindung.

Der Blick hinter die Orange

Hier bist du als Leitung gefragt. Du kannst die Ausgangslage nicht ändern, aber du kannst sie deuten. Lässt du das Thema unkommentiert stehen, wächst im Team ein leiser, aber gefährlicher Groll. Meist geht es dabei gar nicht um Geld, sondern um das, was Geld symbolisiert: Anerkennung, Wert, Zugehörigkeit. Das Gehalt wird so zum Ventil eines tieferliegenden Bedürfnisses – gesehen zu werden. Genau dort musst du ansetzen. Höre auf die Zwischentöne, bevor sie laut werden. Und: Sei achtsam mit Sprache. Sprache formt Wirklichkeit. Sie kann Hierarchien zementieren oder abbauen. Wenn du etwa unbewusst zwischen „den Fachkräften“ und „den Ergänzungskräften“ unterscheidest, erzeugst du eine Trennlinie, die das Team spürt. Ebenso verfehlt es die Realität, so zu tun, als wären alle gleich. Unterschiedliche Qualifikationen verdienen Anerkennung – nicht, um Unterschiede zu betonen, sondern um sie sichtbar wertzuschätzen. Ein Gedankenbild dazu: Zwei Kinder streiten sich um eine Orange. Beide wollen sie ganz für sich. Erst als die Mutter fragt, *warum* sie sie wollen, zeigt sich: Das eine Kind möchte Saft pressen, das andere die Schale abreiben. Nun lässt sich beides vereinen. Gerechtigkeit entsteht selten durch Gleichheit, sondern durch Verstehen. Genau das ist deine Aufgabe – herauszufinden, was die wirklichen Bedürfnisse hinter einem Konflikt sind. Team: „Toll, ein anderer macht's.“ – war gestern. Echte Teamarbeit entsteht nicht durch Gleichmacherei, sondern durch gegenseitige Ergänzung. Wenn du Vielfalt sichtbar machst, wird sie zum Gewinn. Statt starre Organigramme zu verteidigen, kannst du dein Team in Bewegung bringen – weg von Positionen, hin zu Potenzialen. Ein wirksames Instrument dafür ist eine **Kompetenzlandkarte**: Eine Übersicht, die nicht nur Berufsabschlüsse zeigt, sondern auch Zusatzqualifikationen, Interessen, Sprachen, frühere Tätigkeiten oder Hobbys. So wird sichtbar, welches Wissen im Team bereits schlummert. Hat eine Kollegin etwa ein Montessori-Diplom, kann sie in einer Teamsitzung ihr Wissen teilen. Das schafft Wertschätzung und fördert den Wissenstransfer. Schritt für Schritt entsteht ein Team, das voneinander lernt, anstatt sich aneinander zu messen. Auch kleine Rituale helfen. Beginne Teamsitzungen mit Fragen wie: „Ich arbeite gerne mit Kindern, weil ...“. Diese einfache Frage öffnet Herzen und zeigt, wie ähnlich die Beweggründe oft sind – trotz unterschiedlicher Wege. Wenn du Vielfalt als Leitung aktiv moderierst, entsteht aus Unterschiedlichkeit Verbundenheit. Stell dir dein Team wie ein Seil vor. Jede Faser hat ihre eigene Farbe und Beschaffenheit. Deine Aufgabe ist es, sie zu einem tragfähigen Strang zu flechten. Stärke entsteht nicht aus Gleichheit, sondern aus Zusammenhalt. So verwandelst du ein Team aus multiprofessionellen Solisten in eine Gemeinschaft interdisziplinärer Mitgestalterinnen und Mitgestalter – mit unterschiedlichen Wurzeln, aber einer gemeinsamen Haltung: Wir ziehen an einem Strang.