

# Eröffnungsvortrag



## Self-Leadership als Schlüssel für wirksame Führung in Kitas

10.03.2026

Didacta. Die Bildungsmesse.

# Unser Fahrplan

- **Leitungskräfte im Fokus** – Warum wir über Leadership sprechen müssen
- **Leitungskräfte als Agents of Change** – Was die Forschung zu guter Führung sagt
- **Leitungskräfte als Führungskräfte** – Leadership-Ansätze in der Kita
- **Self-Leadership** – Rollenklarheit als Superpower von Leitungskräften



# Bevor wir starten...



Aufstehen



Handzeichen



Wortmeldung



Wer von Ihnen arbeitet aktuell in einer  
Leitungsfunktion in einer Kita?



Und wer von Ihnen hat das Gefühl, auf  
diese Rolle wirklich vorbereitet  
worden zu sein?

# Leitungskräfte im Fokus

Warum wir über Leadership  
sprechen müssen





Wer hat das Gefühl, dass die Anforderungen an Kita-Leitungen in den letzten zehn Jahren deutlich gestiegen sind?



Und wer hat das Gefühl, dass die  
strukturellen Rahmenbedingungen  
besser geworden sind?

# Leitungskräfte im Fokus

- Kindertageseinrichtungen stehen unter erheblich gestiegenen Anforderungen:
  - **Erwartungen** an pädagogische Qualität, Bildungswirksamkeit, Inklusion, Professionalisierung
  - stärkere Einbindung in **Steuerungs- und Qualitätssicherungssysteme** auf Landes-, Bundes- und internationaler Ebene (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2022; Douglass, 2019)



- Entwicklungen zeigen: pädagogische Qualität ist nicht allein Resultat **individueller Fachkompetenzen** oder einzelner **Interaktionen**, sondern **organisationaler Bedingungen** (Strukturen, Prozesse, Routinen, kulturelle Deutungsmuster -> **Team**) (Siraj-Blatchford et al., 2009; Urban et al., 2011)



# Leitungskräfte im Fokus

## Warum wir über Leadership sprechen müssen



- Führung hat einen Einfluss auf die **Qualität pädagogischer Prozesse** (Siraj-Blatchford & Manni, 2007; Siraj-Blatchford & Hallet, 2014)

Abb.: Modellvorschlag: Struktur-Prozess-Modell-Erweiterung (kurz: SP-E) (Anders & Oppermann, 2024)

# Leitungskräfte im Fokus

## Warum wir über Leadership sprechen müssen

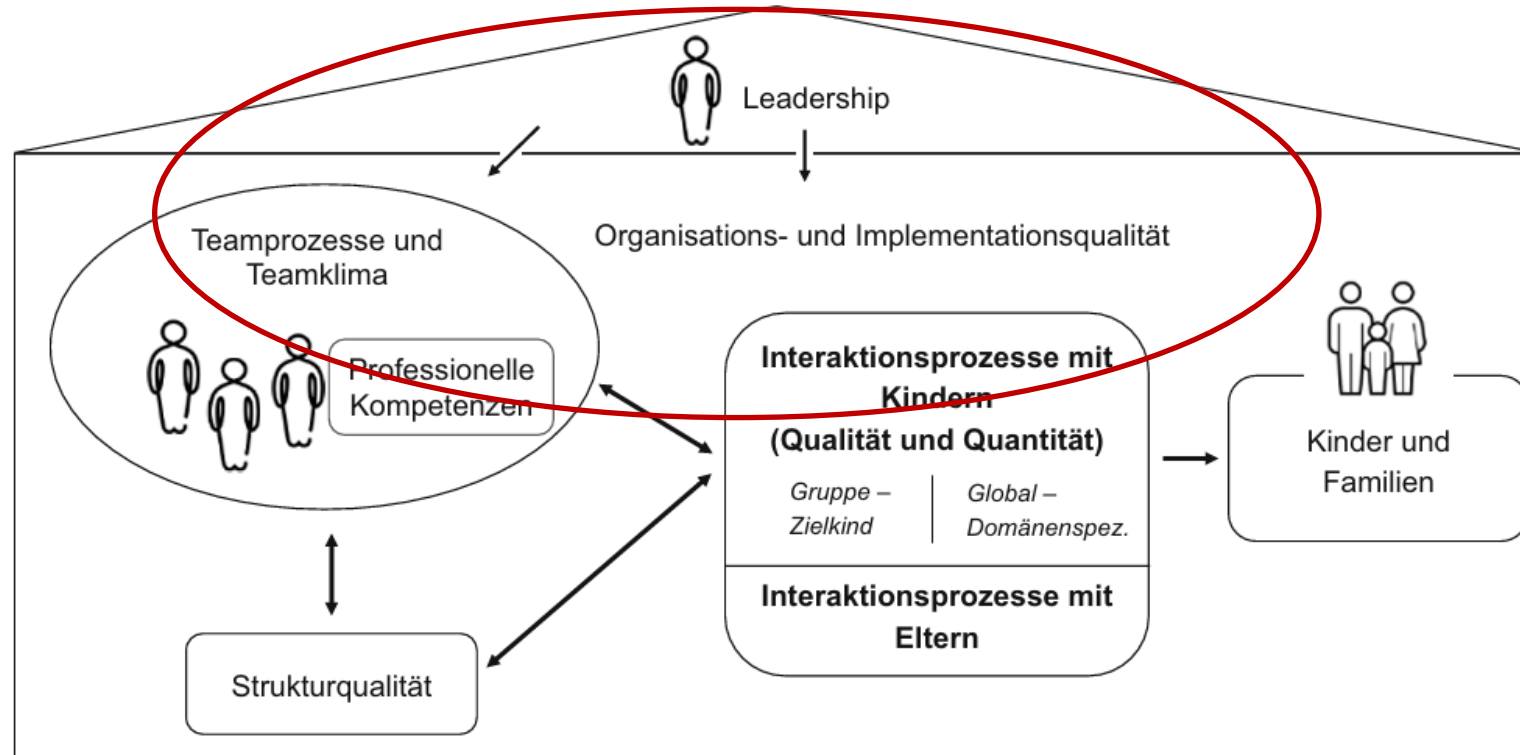


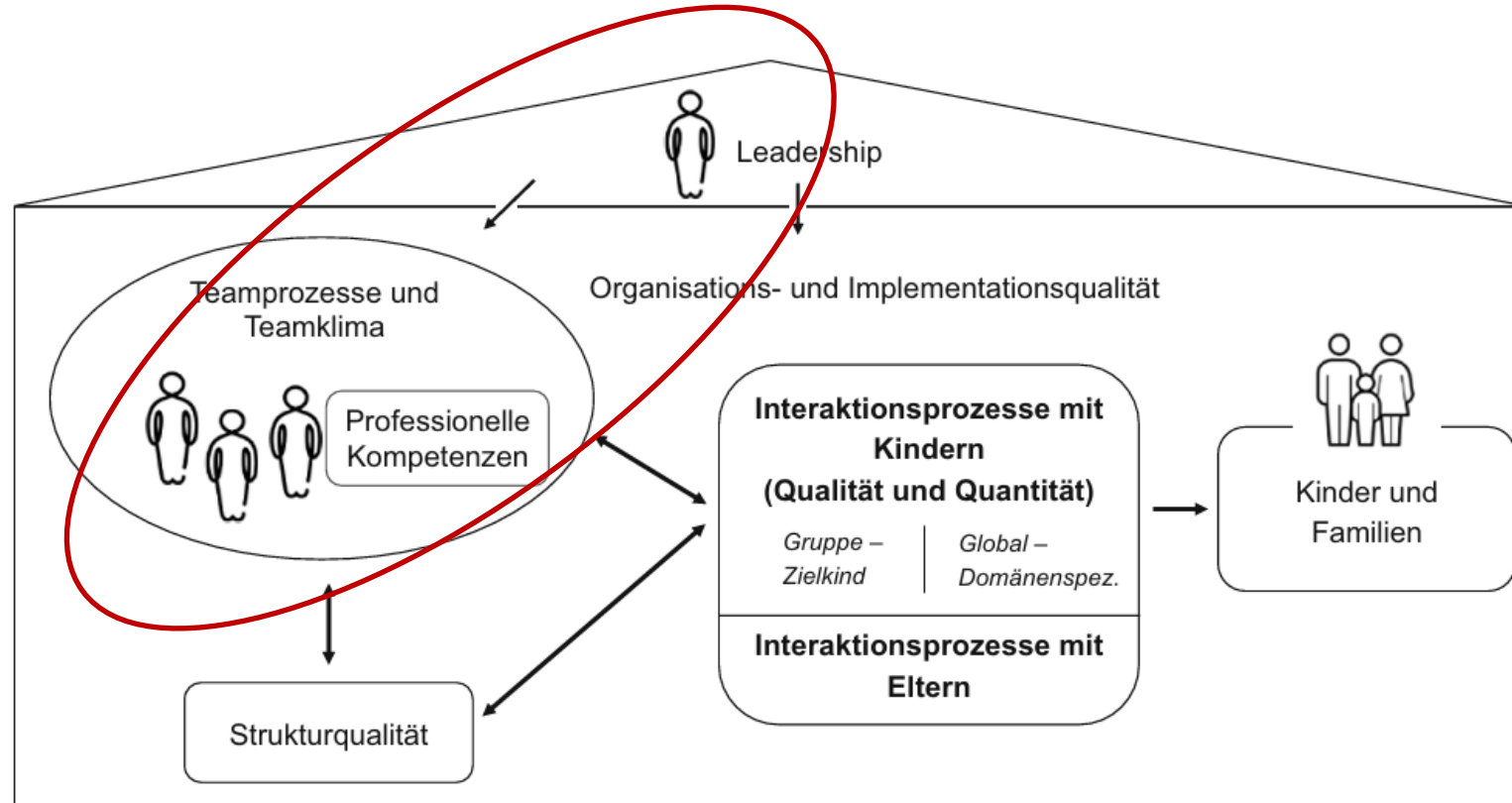
Abb.: Modellvorschlag: Struktur-Prozess-Modell-Erweiterung (kurz: SP-E) (Anders & Oppermann, 2024)

### ➤ Leadership als organisationale Gestaltungsleistung von Leitungskräften

- Sinnstiftung durch Vision,
- Anregen fachlichen Austausches,
- individuelle und kollektive Weiterentwicklung der Fachkräfte, ... (Siraj-Blatchford & Hallet, 2014; Resa et al., 2017; Anders & Oppermann, 2024; Ballaschk, eingereicht)

# Leitungskräfte im Fokus

## Warum wir über Leadership sprechen müssen



- Führung hat einen Einfluss auf **Teamentwicklung, positives soziales Klima, Arbeitszufriedenheit und Erschöpfungsprävention** (Oppermann, Hummel & Anders, 2025; Ballaschk, Brauckmann-Sajkiewicz & Pashiardis, 2024; Anders & Oppermann 2024)

Abb.: Modellvorschlag: Struktur-Prozess-Modell-Erweiterung (kurz: SP-E) (Anders & Oppermann, 2024)

# Leitungskräfte im Fokus

## Warum wir über Leadership sprechen müssen



- Leitungskräfte **lehnen** ein Konzept von **Führung** zumeist **ab** (Ballaschk et al., 2017; Ballaschk et al., 2023)
- **Rollenklarheit** als Führungskraft ist entscheidend, um Leitungshandeln und **Teamentwicklung realisieren** zu können (Ballaschk, Brauckmann-Sajkiewicz & Pashiardis, 2024)



- Wie sollte „**gute Führung**“ in der Kindertageseinrichtung aussehen?
- **Selbstführung** (Self-Leadership) als Schlüsselkompetenz (Furtner & Baldegger, 2023)

# Leitungskräfte als Agents of Change

Was die Forschung zu guter Führung sagt



# Was ist Führung?

- **Führung:** *absichtsvolle, zielbezogene Einflussnahme* auf Personen (von Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 325)
  - im deutschsprachigen Bildungsraum historisch bedingt **negativ konnotiert** (Ballaschk & Anders, 2015)
- Führung kann im englischsprachigen Raum mit **Leadership** und **Management** übersetzt werden



# Was ist Führung?

## Leadership:

- Erarbeitung einer gemeinsamen **Vision**, welche ein **Team** zur gemeinsamen **Zielerreichung** empowert (Sack 2019)



Ergänzung

(Anders et al., 2021)

## Management:

- **Strukturierung** von Arbeitsabläufen zur Steigerung von **Effizienz** (Sack 2019)



# Was bedeutet „gute Führung“ in der Kita?

- Einrichtungen, in denen sich Kinder **kognitiv** sowie **sozial-emotional** besonders gut entwickeln, werden von Leitungskräften geführt, die...
  - eine einrichtungsspezifische **Vision** formulieren,
  - ein gemeinsames **pädagogisches Verständnis** im Team erzeugen,
  - gemeinsame **Ziele** initiieren,
  - zu effektiver **Kommunikation** anleiten,
  - professionelle **Reflexion** anregen,
  - fachliche **Weiterentwicklung** der Mitarbeitenden in den Blick nehmen,
  - fachliche **Begleitung** der Mitarbeitenden gestalten,
  - **Teamkultur** anregen und
  - Zusammenarbeit mit **Familien** nicht außer Acht lassen (ELEYS-Study, Siraj-Blatchford & Manni, 2007)



# Leitungskräfte als Agents of Change

## ➤ Blick in den internationalen Kontext am Beispiel England

### 2007: Einführung des Early Years Professional Status (EYPS)

- Nationale Professionalisierungsinitiative für Kindertageseinrichtungen
- Ziel: Akademisch qualifizierte Führungspersonen in Kitas etablieren
- Fokus: pädagogische Führung, Lernen am Rollenmodell
- Rolle: Praxisnahe Führungsverantwortung statt Verwaltung



- Führung ≠ Management
- Führung = Vision, Vorbild

# Effective and Caring Leadership in the Early Years

Siraj-Blatchford & Hallet (2014)

## Direktionale Führung (directional leadership)

- Entwicklung und Kommunikation einer klaren pädagogischen Vision
- Strukturierung von Entscheidungsprozessen

## Gemeinsame Führung (collaborative leadership)

- Verantwortung bewusst delegieren
- Nutzung kollektiver Expertise im Team

## Befähigende Führung (empowering leadership)

- Individuelle Stärken im Team erkennen und fördern
- Eigenverantwortung bewusst übertragen

## Pädagogische Führung (pedagogical leadership)

- Pädagogische Praxis beobachten und reflektieren
- Fachliche Impulse einbringen



An die Leitungs- und  
Führungskräfte unter uns: Wie viel  
„Struktur“ geben Sie im Alltag –  
Wie viel „Vision“ regen Sie an?

# Leitungskräfte als Führungskräfte

Leadership-Ansätze in der Kita



# Aktuelle Ansätze

## Welche Ansätze werden derzeit diskutiert?

- New Leadership Ansätze: beziehen neben dem **Verhalten**, den **Fähigkeiten** von Führungskräften/Geführten (engl. *Followern*) und der **Situation** auch **emotionale** Aspekte in den Führungsprozess ein (Sohm, 2007; Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004)
- Zu den bekanntesten gehören:
  - **Charismatische Führung** (*Charismatic Leadership*)
  - **Transformationale Führung** (*Transformational Leadership*)
  - Dienende Führung (*Servant Leadership*)
  - Ge-/verteilte Führung (*Shared/Distributed Leadership*)
  - **Selbstführung** (*Self-Leadership*)

# Welche Ansätze werden derzeit diskutiert?

## Charismatic Leadership

- **Krisenzeiten** und eine **außergewöhnliche Vision** gelten als Voraussetzung erfolgreicher charismatischer Führung (Antonakis, d'Adda, Weber & Zehnder, 2022; Sohm, 2007)
- Merkmale einer charismatischen Führungskraft...
  - **außergewöhnliche Vision**
  - **ungewöhnliche, innovative Wege**
  - **persönliche Opfer**
  - **bestimmt auftritt, daran glaubt** (Sohm 2007, S. 21)



# Welche Ansätze werden derzeit diskutiert?

## Transformational Leadership

- Leadership als **Prozess**, in dem eine Führungskraft ihre Mitarbeitenden in einem Maß **motiviert**, sodass diese über ihre eigenen Erwartungen hinauswachsen
- Ausgangspunkt für das Führungsverhalten sind die **Ziele, Werte, Einstellungen** und **individuellen Wünsche** der Mitarbeitenden
- Ziel der Führungskraft ist es, diese dauerhaft auf eine „höhere“ Stufe (Nerdinger, 2019, S. 103) zu **transformieren**



# Welche Ansätze werden derzeit diskutiert?

## Transformational Leadership



- vier Kernelemente (Avolio & Bass, 2002; Bass 1994):
- **Idealisierte Einflussnahme** durch die Entwicklung von mitreißenden **Visionen** und durch das Vorgehen mit gutem Beispiel, gebunden an das Charisma der Führungsperson
  - **Inspirierende Motivierung** auf einer emotionalen Ebene
  - **Individuelle Fürsorge** oder Wertschätzung
  - **Intellektuelle Anregung** (vgl. Bass & Riggio, 2006)

# Welche Ansätze werden derzeit diskutiert?

## Servant Leadership

- „Dienende Führung“: kompromisslose Ausrichtung des Führungsverhaltens auf die Interessen der Mitarbeitenden (Dienen als Lebenshaltung)
- Attribute dienender Führungskräfte (Spears 1998; Weibler, 2016, zitiert nach Nerdinger, 2019, S. 110):

Aktives Zuhören

Empathie

Heilung

Bewusstsein

Überzeugungskraft

Konzeptualisierung von Visionen

Voraussicht

Treuhänderische Verantwortung

Engagement zur Weiterentwicklung der Geführten

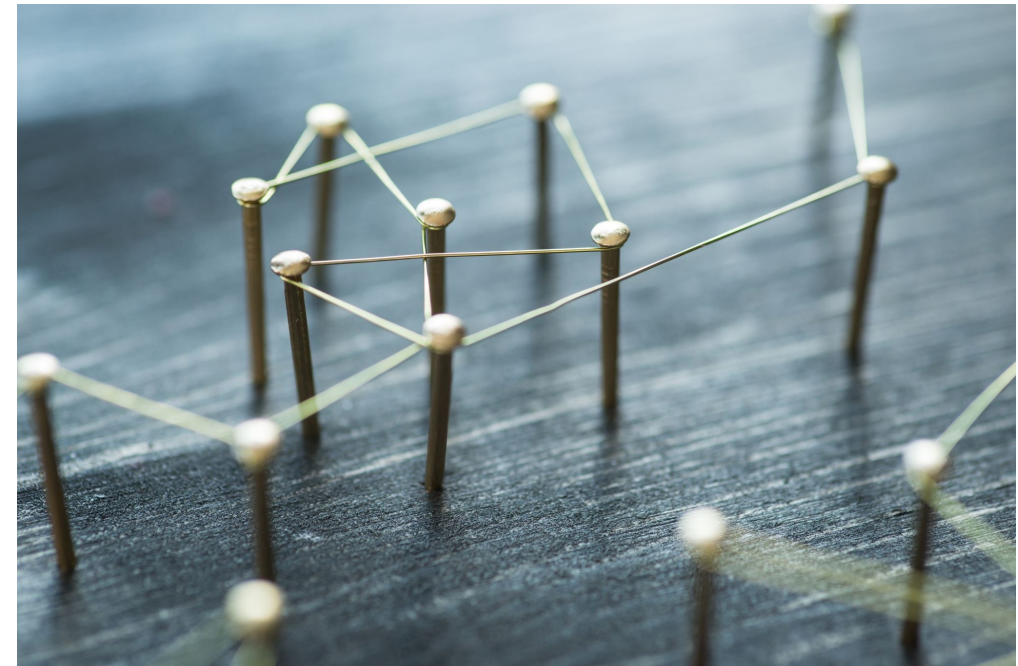
Aufbau einer Gemeinschaft



# Welche Ansätze werden derzeit diskutiert?

## Shared Leadership

- Ge-/verteilte Führung als dynamischer, interaktiver Einflussprozess zwischen Gruppenmitgliedern
- Versuch, Führung **nicht traditionell** auf ein Individuum zu beziehen, sondern Führung vielmehr als **Aufgabe** zu verstehen, die **von mehreren Personen** getragen bearbeitet werden kann (Nerdinger, 2019, S. 111)
- Ansatz gilt als besonders gewinnbringend für Kindertagesreinrichtungen (Ballaschk & Anders, 2015)



# Welche Ansätze werden derzeit diskutiert?

## Self-Leadership

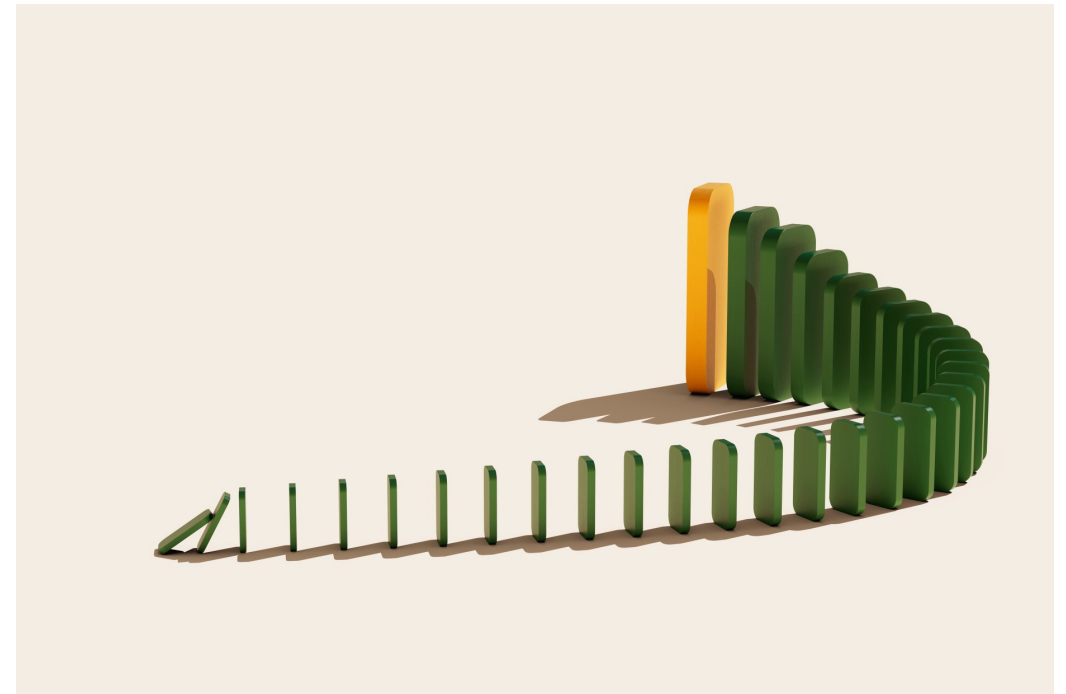
- Self-Leadership als **selbstbeeinflussender** Prozess, durch welchen Individuen ihre **Gedanken**, **Emotionen** sowie ihr **Verhalten** zielgerichtet regulieren, um ihre Effektivität und Leistung zu steigern (Furtner, 2018, S. IX, zitiert nach Ballaschk & Ulber, eingereicht).

z.B. Selbstbeobachtung, Selbstzielsetzung, Selbstbelohnung und -bestrafung, Selbsterinnerung, Selbstgespräch, Überzeugungen und Sichtweisen bewerten (Furtner & Baldegger, 2023, S. 61)



# Was wirkt? – Kernpunkte von Leadership

- Visionen ermöglichen Orientierung, brauchen aber auch Freiräume zur Entwicklung.
- Führung stiftet Sinn und motiviert.
- Führung ist teilbar, z.B. durch Fachberatung und Teamkompetenzen.
- Dienende Führung stärkt Gemeinschaft und gemeinsames Lernen.
- Intellektuelle Anregung fördert pädagogische Weiterentwicklung.
- Selbstführung als Basis: Wer bin ich, wie führe ich, wie möchte ich führen?





Wenn Sie an gute Führung denken,  
was ist wichtiger: Methoden oder  
die Person der Führungsperson?

# Self-Leadership

Rollenklarheit als Superpower von  
Leitungskräften



# Reminder

- **Rollenklarheit** als zentrale Voraussetzung für wirksames Leitungshandeln (Ballaschk, Brauckmann-Sajkiewicz & Pashiardis, 2024)

*Bin ich  
Führungskraft?  
Will ich führen?*



Wenn diese **fehlt**:

- Leitung bleibt im **operativen Management stecken**
  - Teamentwicklung findet kaum statt
  - pädagogische Qualitätsentwicklung bleibt zufällig
- Rollenklarheit entsteht durch **Selbstreflexion** und **Selbstführung** (Self-Leadership) (Furtner & Baldegger, 2023)

# Self-Leadership

## Definition

- Self-Leadership entwickelte sich in den letzten Jahren zu einem zentralen Konzept in der Führungsforschung

Self-Leadership wird verstanden als ein **aktiver, bewusster** Prozess der **Selbstbeeinflussung**, bei dem Individuen sich selbst dazu **motivieren** und insbesondere **befähigen, zielgerichtet, effizient** und **wertebasiert** zu handeln (Furtner & Baldegger, 2016, S. 79f.).

- Teilprozesse: **Selbstbeobachtung, Willenssteuerung, Gefühlsregulation, Selbstmotivation, Entwicklung einer proaktiven Denkhaltung** (Balz & Heisig, 2022)
- Ziel: **Optimierung des eigenen professionellen Handelns** durch Selbststeuerung (persönliche und organisationale Ziele) (Balz & Heisig, 2022)

# Self-Leadership

## Schlüsselkompetenz von Führungskräften

- Self-Leadership bedeutet
  - sich selbst bewusst führen
  - eigene Werte klären
  - eigenes Verhalten reflektieren
  - Entscheidungen bewusst steuern

## Kita-Leitung

Self-Leadership ermöglicht:

- Klarheit über die eigene Rolle
- Priorisierung zwischen Management und Leadership
- bewusste Gestaltung der Teamkultur
- reflektierten Umgang mit Druck und Erwartungen



Praxisbeispiele

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Klarheit über die eigene Rolle

Eine Kita-Leitung wird von zwei Fachkräften angesprochen.  
Sie haben einen Konflikt über die Gestaltung des Morgenkreises.

Die Leitung reagiert spontan:

- hört sich beide Seiten an
- schlägt einen Kompromiss vor
- entscheidet, wie der Morgenkreis künftig stattfinden soll

Eine Woche später:

- beide Mitarbeitenden sind unzufrieden
- sie fühlen sich übergangen
- der Konflikt ist eigentlich nicht gelöst

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Klarheit über die eigene Rolle

Eine Kita-Leitung wird von zwei Fachkräften angesprochen.  
Sie haben einen Konflikt über die Gestaltung des Morgenkreises.



Die Leitung reagiert spontan:

- hört sich beide Seiten an
- schlägt einen Kompromiss vor
- entscheidet, wie der Morgenkreis künftig stattfinden soll

Eine Woche später:

- beide Mitarbeitenden sind unzufrieden
- sie fühlen sich übergangen
- der Konflikt ist eigentlich nicht gelöst

Wer würde in dieser  
Situation spontan  
selbst eine Lösung  
vorschlagen?

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Klarheit über die eigene Rolle

Eine Kita-Leitung wird von zwei Fachkräften angesprochen.  
Sie haben einen Konflikt über die Gestaltung des Morgenkreises.



Die Leitung reagiert spontan:

- hört sich beide Seiten an
- schlägt einen Kompromiss vor
- entscheidet, wie der Morgenkreis künftig stattfinden soll

Eine Woche später:

- beide Mitarbeitenden sind unzufrieden
- sie fühlen sich übergangen
- der Konflikt ist eigentlich nicht gelöst

Wer würde eher das  
Team selbst eine  
Lösung entwickeln  
lassen?

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Klarheit über die eigene Rolle

Eine Kita-Leitung wird von zwei Fachkräften angesprochen.  
Sie haben einen Konflikt über die Gestaltung des Morgenkreises.

Die Leitung reagiert spontan:

- hört sich beide Seiten an
- schlägt einen Kompromiss vor
- entscheidet, wie der Morgenkreis künftig stattfinden soll

Eine Woche später:

- beide Mitarbeitenden sind unzufrieden
- sie fühlen sich übergangen
- der Konflikt ist eigentlich nicht gelöst



Warum entscheidet  
die Leitung selbst?

Warum moderiert  
sie nur?

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Klarheit über die eigene Rolle

- Self-Leadership bedeutet hier: **Klärung der eigenen Rolle**

Bin ich: **Problemlöserin** oder **Entwicklerin** eines professionellen Teams?

- Mit klarer Rolle würde eine Leitungskraft sagen:

*„Ich unterstütze euch, eine Lösung zu finden, aber die Entscheidung entwickelt ihr als Team.“ / „Ich entscheide... bewusst selbst.“*

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Priorisierung zwischen Management und Leadership

Montagmorgen in der Kita.

Die Leitung hat auf dem Tisch:

- Dienstplanproblem wegen Krankheit
- 25 E-Mails vom Träger
- Elternbeschwerde
- Vorbereitung eines Entwicklungsgesprächs mit einer Mitarbeiterin
- Team, das gerade stark unter Stress steht

Am Ende des Tages hat die Leitung:

- alle E-Mails beantwortet
- Dienstplan geregelt

Das Mitarbeiter\*innengespräch wurde verschoben.

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Priorisierung zwischen Management und Leadership

Montagmorgen in der Kita.

Die Leitung hat auf dem Tisch:

- Dienstplanproblem wegen Krankheit
- 25 E-Mails vom Träger
- Elternbeschwerde
- Vorbereitung eines Entwicklungsgesprächs mit einer Mitarbeiterin
- Team, das gerade stark unter Stress steht

Am Ende des Tages hat die Leitung:

- alle E-Mails beantwortet
- Dienstplan geregelt

Das Mitarbeiter\*innengespräch wurde verschoben.



Wer kennt genau  
solche Tage?

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Priorisierung zwischen Management und Leadership

Montagmorgen in der Kita.

Die Leitung hat auf dem Tisch:

- Dienstplanproblem wegen Krankheit
- 25 E-Mails vom Träger
- Elternbeschwerde
- Vorbereitung eines Entwicklungsgesprächs mit einer Mitarbeiterin
- Team, das gerade stark unter Stress steht

Am Ende des Tages hat die Leitung:

- alle E-Mails beantwortet
- Dienstplan geregelt

Das Mitarbeiter\*innengespräch wurde verschoben.



Wer verschiebt in solchen Situationen eher Team- oder Mitarbeiter\*innengespräche?

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Priorisierung zwischen Management und Leadership

Montagsmorgen in der Kita.

Die Leitung hat auf dem Tisch:

- Dienstplanproblem wegen Krankheit
- 25 E-Mails vom Träger
- Elternbeschwerde
- Vorbereitung eines Entwicklungsgesprächs mit einer Mitarbeiterin
- Team, das gerade stark unter Stress steht

Am Ende des Tages hat die Leitung:

- alle E-Mails beantwortet
- Dienstplan geregelt

Das Mitarbeiter\*innengespräch wurde verschoben.



Warum passiert das?

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Priorisierung zwischen Management und Leadership

- Self-Leadership heißt hier: **bewusste Priorisierung der Führungsrolle**
- Die zentrale Frage lautet:  
  
*„Was ist wirklich meine wichtigste Aufgabe als Leitung?“*
- Wenn Leadership priorisiert wird, findet das Mitarbeiter\*innengespräch **trotz Stress** statt; E-Mails warten vielleicht bis morgen

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Bewusste Gestaltung der Teamkultur

In einer Teamsitzung passiert Folgendes:

- zwei Fachkräfte kritisieren ständig neue Ideen
- andere sagen nichts
- Diskussionen drehen sich im Kreis

Die Leitung versucht:

- alle ausreden zu lassen
- neutral zu bleiben

Am Ende:

- keine Entscheidung
- schlechte Stimmung

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Bewusste Gestaltung der Teamkultur

In einer Teamsitzung passiert Folgendes:

- zwei Fachkräfte kritisieren ständig neue Ideen
- andere sagen nichts
- Diskussionen drehen sich im Kreis

Die Leitung versucht:

- alle ausreden zu lassen
- neutral zu bleiben

Am Ende:

- keine Entscheidung
- schlechte Stimmung



Wer kennt  
Teamsitzungen, in  
denen wenige  
Stimmen dominieren?

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Bewusste Gestaltung der Teamkultur

In einer Teamsitzung passiert Folgendes:

- zwei Fachkräfte kritisieren ständig neue Ideen
- andere sagen nichts
- Diskussionen drehen sich im Kreis

Die Leitung versucht:

- alle ausreden zu lassen
- neutral zu bleiben

Am Ende:

- keine Entscheidung
- schlechte Stimmung



Was macht eine  
Leitungskraft in solchen  
Situationen  
normalerweise?

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Bewusste Gestaltung der Teamkultur

- Self-Leadership bedeutet hier: **bewusst Kultur gestalten**

Leitung reflektiert: „*Welche Gesprächskultur will ich eigentlich im Team?*“

Dann könnte sie sagen:

„*Mir ist wichtig, dass alle Stimmen gehört werden.*

„*Deshalb machen wir jetzt eine Runde, in der jede Person kurz ihre Sicht sagt.*“

-> Leitung **gestaltet aktiv** Kultur

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Reflektierter Umgang mit Druck und Erwartungen

Eine Kita-Leitung erlebt an einem Tag:

- Träger fordert Dokumentationen
- Eltern beschwerten sich über Öffnungszeiten
- Team ist überlastet
- Fachkräftemangel

Am Abend denkt sie:

*„Egal was ich mache, irgendjemand ist immer unzufrieden.“*

Sie versucht, allen Erwartungen gleichzeitig gerecht zu werden.

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Reflektierter Umgang mit Druck und Erwartungen

Eine Kita-Leitung erlebt an einem Tag:

- Träger fordert Dokumentationen
- Eltern beschwerten sich über Öffnungszeiten
- Team ist überlastet
- Fachkräftemangel

Am Abend denkt sie:

*„Egal was ich mache, irgendjemand ist immer unzufrieden.“*

Sie versucht, allen Erwartungen gleichzeitig gerecht zu werden.



Wer kennt dieses  
Gefühl, zwischen allen  
Erwartungen zu  
stehen?

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Reflektierter Umgang mit Druck und Erwartungen

Eine Kita-Leitung erlebt an einem Tag:

- Träger fordert Dokumentationen
- Eltern beschwerten sich über Öffnungszeiten
- Team ist überlastet
- Fachkräftemangel

Am Abend denkt sie:

*„Egal was ich mache, irgendjemand ist immer unzufrieden.“*

Sie versucht, allen Erwartungen gleichzeitig gerecht zu werden.



Was passiert mit Führung, wenn wir versuchen, allen Erwartungen gleichzeitig zu entsprechen?

# Self-Leadership

## Praxisbeispiel: Reflektierter Umgang mit Druck und Erwartungen

- Self-Leadership bedeutet hier:
  - eigene Werte klären
  - Grenzen setzen
  - Prioritäten definieren

Leitung kann dann sagen:

*„Unser Fokus liegt auf pädagogischer Qualität und Teamstabilität.  
Danach richten wir unsere Entscheidungen aus.“*

-> Führung wird **klar** und **konsistent**

# Beispiele für Mikro-Routinen zur Selbstreflexion (I)

## 1. Das 3-Ebenen-Check-in (Selbstklärung im Alltag)

Ein kurzes Selbstführungsritual für 5 Minuten – täglich oder wöchentlich.

### Fragenstruktur:

#### Ebene 1 – Operativ

Was fordert mich gerade am meisten?  
Wo reagiere ich statt zu agieren?

#### Ebene 2 – Emotional

Was belastet oder motiviert mich aktuell?  
Welche Gefühle beeinflussen meine Entscheidungen?

#### Ebene 3 – Strategisch

Dient mein heutiges Handeln meiner langfristigen Rolle als Leitung?  
Was braucht mein Team gerade wirklich von mir?

👉 Zweck: Führungskräfte wechseln vom Reaktionsmodus in den Steuerungsmodus.

(Schön, 1983; Argyris & Schön, 1974; Kets de Vries, 2006)

Prof. Dr.in Itala Ballaschk | Fachhochschule Südwestfalen | Frühpädagogik - Theorie-Praxis-Transfer

## 2. Rollenkompass für Führungskräfte

Viele Kitaleitungen stecken im Spannungsfeld zwischen Fachkraft, Teamleitung, Verwaltung und Pädagogik. Ein Rollenkompass schafft Klarheit.

### Tool: Rollenrad

Kreis mit 5 Segmenten:

- Pädagogische Führung
- Teamführung
- Organisation/Verwaltung
- Elternarbeit
- Selbstfürsorge

### Fragen zur Reflexion:

Wo investiere ich aktuell meine Energie?  
Welche Rolle vernachlässige ich?  
Wo brauche ich Unterstützung oder Delegation?

👉 Ziel: Bewusste Priorisierung statt Überforderung.

(Schein, 2010; Belbin, 2010; Seliger, 2014)

## 3. STOP-Technik bei Überlastung

Ein Akut-Tool für Stressmomente.

### S – Stop

Kurz innehalten.

### T – Tief atmen

Physiologische Regulation.

### O – Orientierung

Was ist gerade wirklich wichtig?

### P – Priorisieren

Was ist jetzt mein nächster sinnvoller Schritt?

👉 Trainiert Selbststeuerung in emotional aufgeladenen Situationen.

(Kabat-Zinn, 1994; Goleman, 1995; David, 2016)

# Beispiele für Mikro-Routinen zur Selbstreflexion (II)

## 4. Wochenreflexion: Leitung statt Abarbeitung

10 Minuten am Freitag.

Leitfragen:

- Wo habe ich diese Woche geführt statt nur funktioniert?
- Welche Entscheidung war mutig / klar / notwendig?
- Wo habe ich mich selbst übergangen?
- Was nehme ich bewusst in die nächste Woche mit?

Optional:

- 1 Lernmoment notieren
- 1 Grenze, die ich nächste Woche besser wahre

(Schön, 1983; Argyris & Schön, 1974; Kets de Vries, 2006)

## 5. Entscheidungsfilter für Leitung

Hilft bei dauernden Mikroentscheidungen.  
Vor wichtigen Entscheidungen:

- Dient das der Qualität für Kinder?
- Stärkt es mein Team langfristig?
- Ist es nachhaltig für meine eigene Belastbarkeit?

Wenn eine Entscheidung zwei dieser drei Punkte schwächt → überdenken.

(George, 2003; Senge, 2006)

## 6. Energie- statt Zeitmanagement

Viele Leitungen managen Zeit, aber nicht Energie.

Übung:

Liste erstellen mit 3 Spalten:

*Gibt Energie*

*Neutral*

*Zieht Energie*

Dann prüfen:

- Was kann delegiert werden?
- Was kann reduziert werden?
- Wo brauche ich Ausgleich?

👉 Selbstführung bedeutet Ressourcenführung.

(Schwartz & Loehr, 2003)

# Beispiele für Mikro-Routinen zur Selbstreflexion (III)

## 7. Mikro-Grenzen setzen

Mini-Tool für Selbstschutz im Alltag.

Satzbausteine zum Üben:

*„Dafür brauche ich Bedenkzeit.“*  
*„Das kann ich heute nicht übernehmen.“*  
*„Ich komme darauf zurück.“*  
*„Das hat gerade keine Priorität.“*

Viele Führungskräfte wissen es theoretisch — sie brauchen sprachliche Anker.

(Brown, 2018; Maslach, 2016)

## 8. Persönliche Führungsleitlinien

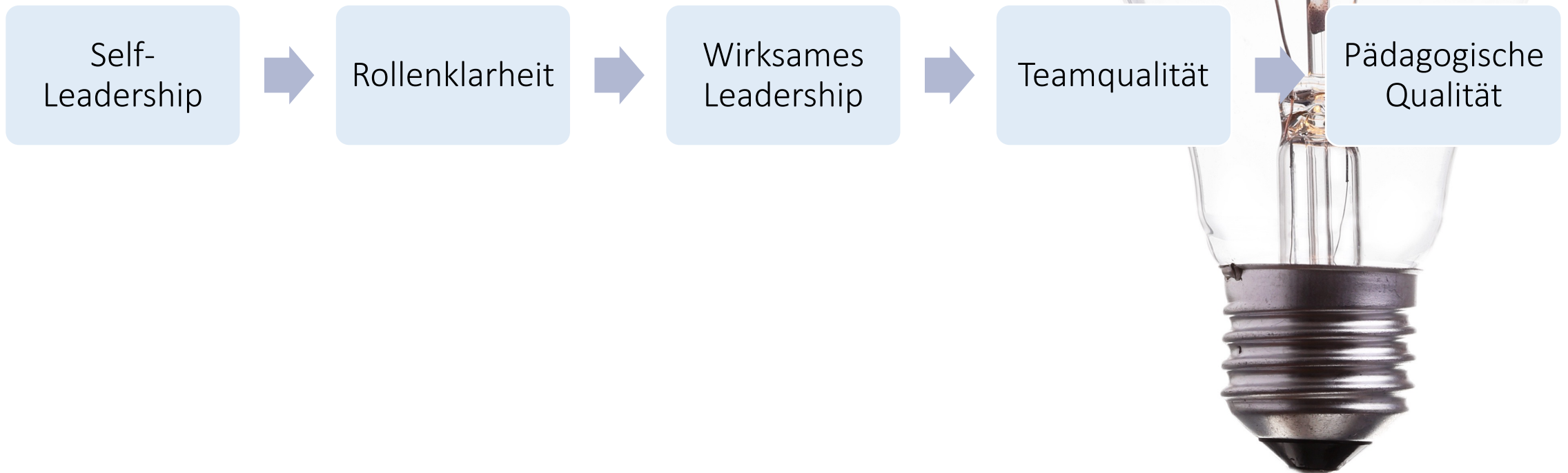
1-seitiges Dokument:

- Wofür stehe ich als Leitung?
- Wie will ich wahrgenommen werden?
- Was ist meine rote Linie?
- Was ist mir im Umgang mit meinem Team nicht verhandelbar?

Das wirkt wie ein innerer Kompass in komplexen Situationen.

(Brown, 2018; Maslach, 2016)

# Zusammenfassung



# Leitung im Fokus – Leadership als Schlüssel

## ➤ Handlungsimpulse:

- **Personalbindung braucht Leadership:** Menschen durch gemeinsame Werte & Vision verbinden und zur Umsetzung befähigen.
- **Vision ausrichten auf Prozessqualität:** Gemeinsame Orientierung schafft professionelle Handlungssicherheit.
- **Rollen- & Aufgabenklarheit stärken:** Leadership ist im Leitungshandeln noch nicht ausreichend verankert (Ballaschk, Anders & Flick, 2017; Ballaschk, Brauckmann-Sajkiewicz & Pashiardis, 2024)





Wer von Ihnen ist sich seiner/ihrer  
Rolle als Führungskraft klar?



Wenn Ihre Rolle als Führungskraft klar wäre, was würden Sie morgen anders tun?

# Eröffnungsvortrag



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

# Kontakt



# Literatur

Anders, Y. & Oppermann, E. (2024). Frühpädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen: Eine Erweiterung des Struktur-Prozess-Modells. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 27 (2), 551–577. <https://doi.org/10.1007/s11618-024-01218-7>

Antonakis, J., Cianciolo, A. T. & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.

Antonakis, J., d’Adda, G., Weber, R.A. & Zehnder, C. (2022). “Just Words? Just Speeches?” On the Economic Value of Charismatic Leadership. *Management science*. 68 (9), 6355–6381. DOI: 10.1287/mnsc.2021.4219

Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.

Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung (2022). *Bildung in Deutschland 2022: ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal*. 1. Auflage. <https://elibrary.utb.de/doi/epdf/10.3278/9783763971749>

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership. Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Ballaschk, I. (2024). Zur Rolle von Führungskräften als Organisationsentwickler:innen im Handlungsfeld Kindertageseinrichtungen. In *Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.) Kita-Entwicklung – Ansätze und Konzepte für Organisationsentwicklung in der frühen Bildung (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Band 15)*. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Ballaschk, I. & Anders, Y. (2015). Führung als Thema deutscher Kindertageseinrichtungen. Welchen Beitrag können organisationspsychologische Theorien zur Konzeptentwicklung leisten? *Zeitschrift für Pädagogik*, 61 (6), 876-896. <https://doi.org/10.1007/s11618-017-0761-3>

Ballaschk, I., Anders, Y. & Flick, U. (2017). Führung als Thema deutscher Kindertageseinrichtungen: Welches Führungsverständnis zeigen pädagogische Fachkräfte mit Leitungsfunktion?. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 20 (4), 670–689. <https://doi.org/10.1007/s11618-017-0761-3>

Ballaschk, I., Brauckmann-Sajkiewicz, S. & Pashiardis, P. (2024). Quality improvement through team development: the role of headteachers in Early Childhood Education settings in Germany. *Education 3-13*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/03004279.2024.2409927>

Ballaschk, I., Brauckmann-Sajkiewicz, S. & Geißler, G. (2023). Kohärenz und Differenz - Sind bereichsübergreifende Führungsstile von Kita- und Schulleitungen möglich?, *SchulVerwaltung aktuell - Zeitschrift für Schulentwicklung und Schulmanagement*, 189–191.

Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publ.

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychological Press.

# Literatur

Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.

Bush, T., Bell, L. & Middlewood, D. (2019). *Principles of Educational Leadership & Management*. [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/103262\\_Models\\_of\\_Educational\\_Leadership.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/103262_Models_of_Educational_Leadership.pdf)

Cramer, M. & Münchow, A. (2017). *Führungs- und Leitungstätigkeiten in KiTas systematisch identifizieren und reflektieren*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Eling, V. (2022). Zur Bedeutung von Teamkonflikten für die Prozessqualität in Kindertageseinrichtungen. Theorien, Forschungsbefunde und Forschungsdesiderate. *Zeitschrift für Pädagogik*, 68(5), 673–690. <https://doi.org/10.3262/ZP0000004>.

Furtner, M. & Baldegger, U. (2023). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-43107-5>

Geiger, K. (2019). *Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen* (WIFF-Studien, Band 32). München: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. <https://doi.org/10.25656/01:28505>

Nerdinger, F. W. (2019). Führung: Die ethische Dimension. In F. Nerdinger, G. Blickle, & N. Scharper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 95–118). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Douglass, A.L. (2019). *Leadership for Quality Early Childhood Education and Care. OECD Education Working Papers, No. 211*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6e563bae-en>.

Oppermann, E., Hummel, G.H. & Anders, Y. (2025). Psychische Gesundheit in der Kita: Die Rolle von Leadership und Teamklima für das Belastungserleben frühpädagogischer Fachkräfte. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. <https://doi.org/10.1007/s11618-025-01353-9>

Resa, E., Groeneveld, I., Turani, D. & Anders, Y. *Schulverwaltung aktuell - Zeitschrift für Schulentwicklung und Schulmanagement*. (2017). The role of professional exchange in improving language-related process quality in daycare centres. *Research Papers in Education*, 33 (4), 472–491. <https://doi.org/10.1080/02671522.2017.1353671>

Roßbach, H.-G. & Spieß, C. K. (2019). Frühe Bildung in Kindertageseinrichtungen: Rahmenbedingungen und Entwicklungen. In: Köller, Olaf; Hasselhorn, Marcus; Hesse, Friedrich W.; Maaz, Kai; Schrader, Josef; Solga, Heike; Spieß, C. Katharina; Zimmer, Karin (Hrsg.), *Das Bildungswesen in Deutschland. Bestand und Potenziale* (S. 409–440). Julius Klinkhardt.

# Literatur

- David, S. (2016). *Emotional agility: Get unstuck, embrace change, and thrive in work and life*. Avery.
- George, W.W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.
- Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. Jossey-Bass.
- Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. Free Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2007). *Burnout erfolgreich vermeiden: Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verständnis zur Arbeit verbessern*. Springer.
- Ryschka, J. (2007). *Veränderungen in der Firma – und was wird aus mir? Ein Arbeitsbuch zum Selbstcoaching*. Weinheim: Wiley.
- Sack, N. (2019). *Wissenschaftsleadership. Die Zukunft von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen*. Heidelberg: Springer.
- Schein, E. H. (2010). *Career anchors: Discovering your real values* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Schreyer, I., Krause, M., Brandl, M., & Nicko, O. (2014). *AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung*. [http://www.aqua-studie.de/Dokumente/AQUA\\_Endbericht.pdf](http://www.aqua-studie.de/Dokumente/AQUA_Endbericht.pdf)
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Siraj-Blatchford, I. & Hallet, E. (2014). *Effective and Caring Leadership in the Early Years*. London: SAGE.
- Siraj-Blatchford, I. & Manni, L. (2007). *Effective leadership in the early years sector: The ELEYS study*. Institute of Education Press.
- Sohm, S. (2007). *Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur. Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung*. <https://silo.tips/download/zeitgeme-fhrung-anstze-und-modelle>
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Expertise der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)*. München: Deutsches Jugendinstitut. <https://doi.org/10.25656/01:28538>

# Literatur

- Tietze, W., Becker-Stoll, F., Bensel, J., Eckhardt, A.G., Haug-Schnabel, G., Kalicki, B. Keller, H. & Leyendecker, B. (2013) *Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit (NUBBEK)*. Weimar: Das Netz.
- Urban, M., Vandenbroeck, M., Van Laere, K., Lazzari, A., & Peeters, J. (2011). *Competence requirements in early childhood education and care*. European Commission.
- Viernickel, S. & Jankowicz, V. (2022). *Qualität und Qualitätsentwicklung von Kindertageseinrichtungen in Thüringen*. Gutachten im Auftrag der Thüringer Landtagsfraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN. [https://www.erzwiss.uni-leipzig.de/fileadmin/Fakultät\\_ErzWiss/Qualitätsgutachten\\_FBBE-System\\_Thüringen.pdf](https://www.erzwiss.uni-leipzig.de/fileadmin/Fakultät_ErzWiss/Qualitätsgutachten_FBBE-System_Thüringen.pdf)
- Viernickel, S., Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K., Schwarz, S. & Luise Zenker. (2013). *Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung*. [https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/doc/expertise\\_gute\\_bildung\\_2013\\_Kapitel\\_1-3\\_web.pdf](https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/doc/expertise_gute_bildung_2013_Kapitel_1-3_web.pdf)
- Von Rosenstiel, L & Nerdinger, F.W. (2019). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wertfein, M., Müller, K. & Danay, E. (2012). Die Bedeutung des Teams für die Interaktionsqualität in Kinderkrippen. *Frühe Bildung*, 2 (1), 20-27. <https://doi.org/10.1026/2191-9186/a000073>
- Whalley, M. E. (2011). Leading and managing in the early years. In: L. Miller & C. Cable (eds.), *Professionalization, Leadership and Management in the Early Years* (pp. 13–28). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446288795.n2>.