Dienende Leiterschaft: Mit Herz, Verstand und Vision gemeinsam wachsen

1. Vision: Gemeinsam wachsen, Visionen leben

„Ein verständiger Mensch erweitert sein Wissen, spitzt die Ohren und lernt stets dazu." (Sprüche 18,15).
Meine Vision ist es, unsere Einrichtung als **Gemeinschaft** zu führen, in der jeder Einzelne mit seinen Talenten zählt. Führung ist für mich keine Herrschaft, sondern die Kunst, uns für ein gemeinsames Ziel zu begeistern.

- **Transparenz:** Ich vermittle Ziele so, dass der Sinn dahinter greifbar bleibt.
- **Wertschätzung:** Wir feiern kleine Erfolge, um die Freude an der Arbeit zu bewahren.
- **Partizipation:** Eltern und Teammitglieder sind aktive Gestalter unserer Vision.

2. Die „Lernende Organisation": Zukunftsfähigkeit durch Wandel

Wir befinden uns in einem ständigen Prozess der Weiterentwicklung. Stillstand ist keine Option, denn wir bleiben nur durch Anpassung an unser Umfeld zukunftsfähig.

- **Wissenstransfer:** Neue Kompetenzen werden im gesamten Team geteilt.
- **Vernetzung:** Wir lernen aus Erfahrungen im Betrieb und durch externe Netzwerke.
- **Ganzheitlichkeit:** Neben pädagogischen Themen stärken wir auch betriebliche und wirtschaftliche Kompetenzen.
- **Ko-Konstruktion:** Wir hinterfragen den IST-Zustand gemeinsam. In Momenten der Unklarheit biete ich durch geradlinige Entscheidungen Orientierung.

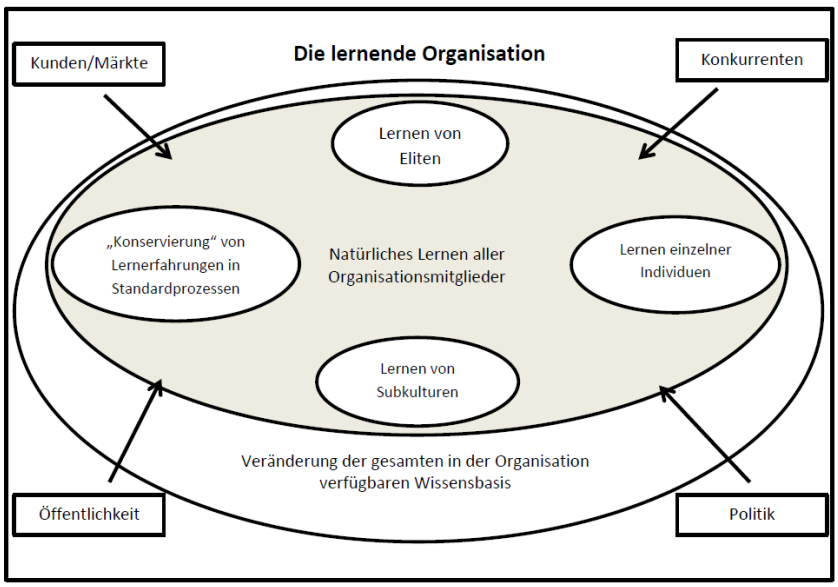

Abbildung 1: Die „Lernende Organisation" (Sattelberger 1996:16)

3.

Andreas Kanke, B.A.

Dienende Leiterschaft: Mein Führungsverständnis

Führung ist ein wesentlicher Teil unserer Unternehmenskultur. Mein Leitbild ist mein „Leuchtturm“, dass uns auch in stürmischen Zeiten Sicherheit gibt.

- **Beziehung vor Verwaltung:** Ich nehme mir bewusst Zeit für dich. Die Pflege unserer beruflichen Beziehung und deine fachliche Begleitung sind meine fundamentalen Aufgaben.
- **Kooperativer Führungsstil:** Ich habe mich bewusst gegen starre Hierarchien entschieden. Du gestaltest Entscheidungen aktiv mit und bringst deinen Blickwinkel ein.
- **Delegation & Vertrauen:** Ich übertrage dir Verantwortung, damit du deine Kompetenzen ausbauen kannst. Gemeinsam treffen wir so die besten Entscheidungen für das gesamte Team.

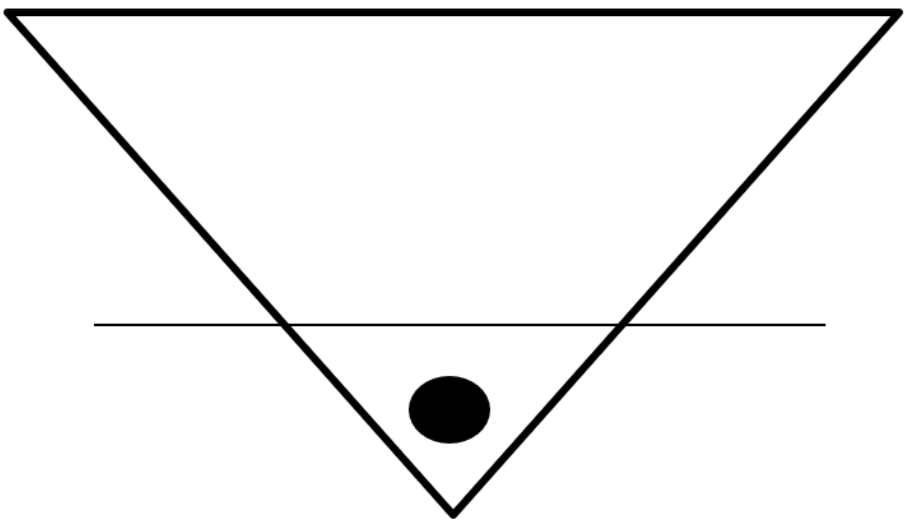

Abbildung 2: Dienende Leiterschaft (Finzel 2016:110)

4. Gesunde Führung: Unser Wohlbefinden im Fokus

Erfolg ist nur möglich, wenn wir gesund und zufrieden arbeiten können. Meine Führung orientiert sich daher an den **sechs Dimensionen der gesunden Führung**:

1. **Wertschätzung:** Anerkennung deiner Leistung und deiner Person.
2. **Transparenz:** Klarheit über Abläufe und Entscheidungen.
3. **Selbstbestimmung:** Freiräume für eigenverantwortliches Handeln.
4. **Soziale Unterstützung:** Ein starkes Miteinander und gegenseitige Hilfe.
5. **Sinnhaftigkeit:** Erlebbarkeit des Nutzens unserer gemeinsamen Arbeit.
6. **Angemessene Arbeitsbelastung:** Achtsamkeit gegenüber Ressourcen und Grenzen.

Andreas Kanke, B.A.

Zusammen sind wir mehr als die Summe unserer Einzelteile. Ich freue mich darauf, mit dir gemeinsam diese Kultur zu prägen.

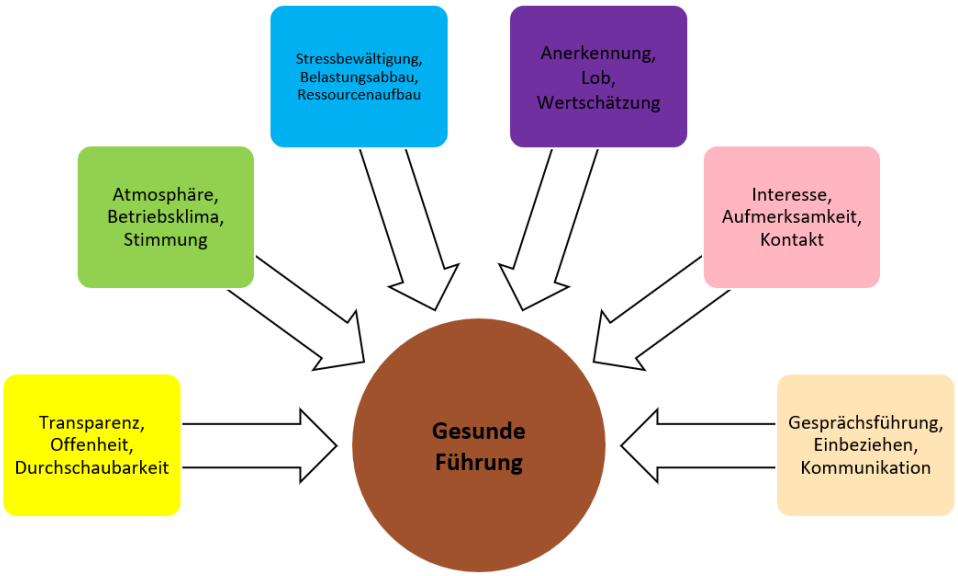

Abbildung 3: Baum-Modell, „Gesunde Führung"; eigene Darstellung (Matyssek 2003:145)

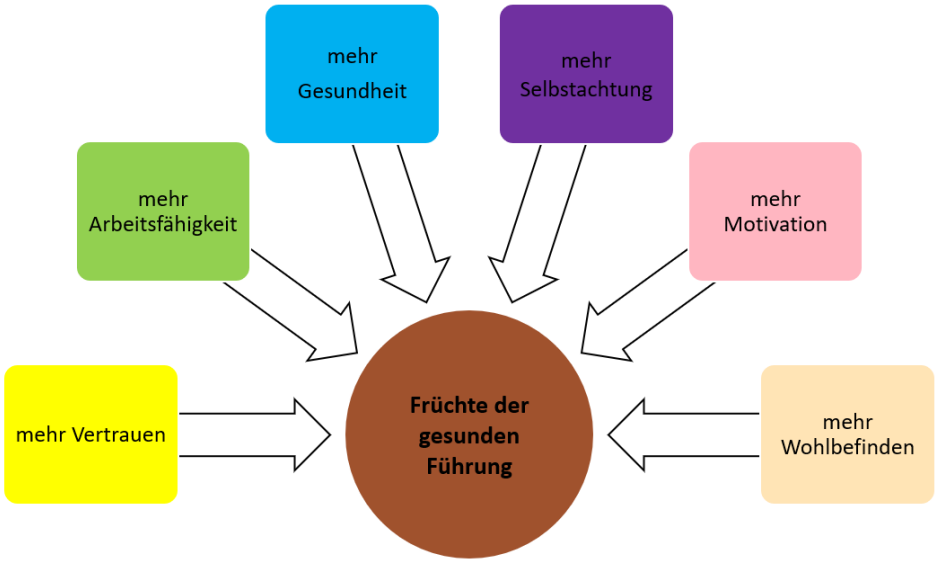

Abbildung 4: Baum-Modell, „Gesunde Führung"; eigene Darstellung (Matyssek 2003:145)

5. Meine Führungsinstrumente: Begleitung auf Augenhöhe

Jeder Mitarbeitende hat ein „Recht auf Führung". Ich nehme diese Verantwortung wahr, indem ich Instrumente einsetze, die deine individuelle Entwicklung und unsere gemeinsame Qualität fördern:

- **Personalgespräche (Zweimal jährlich):**
  - **Formal:** Fokus auf Fach- und Sozialkompetenz, Ziele und die Zusammenarbeit. Ein sicherer Ort für offenen Austausch.

  - **Bewegt („Walk and Talk“):** Strategische Gespräche beim Gehen fördern den Stressabbau und lassen Ziele tiefer verankern.

- **SMART-Ziele:** Wir vereinbaren Ziele, die **S**pezifisch, **M**essbar, **A**ttraktiv, **R**ealistisch und **T**erminiert sind, um dir Sicherheit und sichtbare Erfolge zu bieten.
- **Zwischengespräche:** Kurze Impulse auf rein menschlicher Ebene sind mir wichtig, um den Kontakt von Mensch zu Mensch zu pflegen.
- **Aktive Teamsitzungen:** Durch wechselnde Rollen (Moderator, Zeitwächter etc.) und eine gemeinsame Gebetszeit gestalten wir unsere Sitzungen lebendig und geistlich fundiert.
- **Zufriedenheitsbefragung:** Dein Feedback ist mein Motor. Durch regelmäßige Befragungen reflektiere ich meine Leitung und wir optimieren gemeinsam unsere Kultur.

6. Verantwortung teilen: Empowerment & Wachstum

Ich sehe mich nicht als alleinigen Experten, sondern als Koordinator unserer vielfältigen Kompetenzen. Wir wachsen gemeinsam durch Vertrauen:

- **Delegation nach dem AKV-Prinzip: A**ufgabe, **K**ompetenz und **V**erantwortung müssen eine Einheit bilden. Ich übertrage dir nicht nur Arbeit, sondern auch die Freiheit, diese selbstständig zu gestalten.
- **Arbeitskreise:** Diese fördern deine Professionalität und die gruppenübergreifende Vernetzung.
- **Beratende Begleitung (Counselling):** Auch wenn ich Verantwortung abgebe, bleibe ich als Berater an deiner Seite und trage die Gesamtverantwortung für die Ausrichtung der Einrichtung.
- **Monitoring mit Maß:** Beobachtung dient bei mir der Qualitätssicherung und Unterstützung, nicht der Kontrolle. Ziel ist eine Balance, die deine Eigenständigkeit schützt.



Abbildung 5: Erfolgreiche Führung durch Delegieren (von Rosenstiel, Regnet & Domsch 2009:547)

Andreas Kanke, B.A.

7. Konfliktbewältigung: Klarheit für ein gutes Klima

Eine angenehme Stimmung ist die Basis unserer pädagogischen Arbeit. Konflikte sind menschlich, müssen aber lösungsorientiert bearbeitet werden:

- **Lösung mit System (Gordon-Modell):** Wir suchen keine Schuldigen, sondern Lösungen in vier Schritten:
  - **Auswertung** (Sachverhalt),
  - **Veränderung** (Perspektivwechsel),
  - **Abwägung** (Entscheidung) und
  - **Nachhalten** (Erfolgskontrolle).
- **Diplomatie statt Kampf:** „Weglaufen“ oder „Kampf“ schaden dem Team. Ich setze auf echte Übereinstimmung, Diplomatie und den Mut, strittige Dinge direkt und wertschätzend anzusprechen.
- **Prävention:** Durch schnelles und entschlossenes Handeln verhindere ich, dass sich Spannungen verfestigen. Unser Ziel bleibt ein harmonisches Umfeld für das Team, die Kinder und die Eltern.

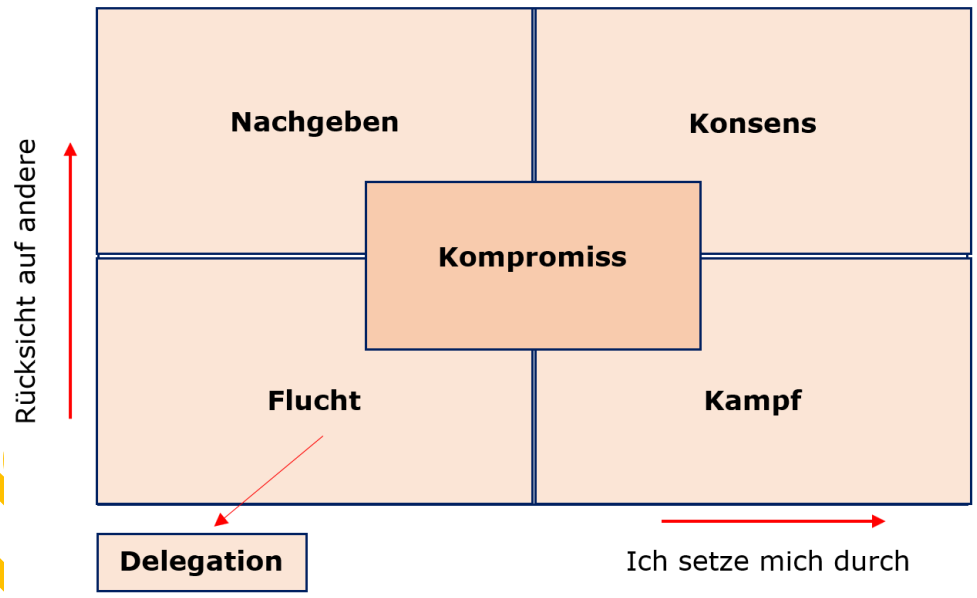

Abbildung 6: Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis (Möller & Schlenther-Möller 2014:172)

8. Personalentwicklung: Individuelle Wege zum gemeinsamen Ziel

Personalentwicklung ist für mich weit mehr als Fortbildung – sie ist das Herzstück unserer Zukunftsfähigkeit. Wir bündeln das Potenzial unseres Teams, um den komplexen Aufgaben von heute und morgen gewachsen zu sein.

Andreas Kanke, B.A.

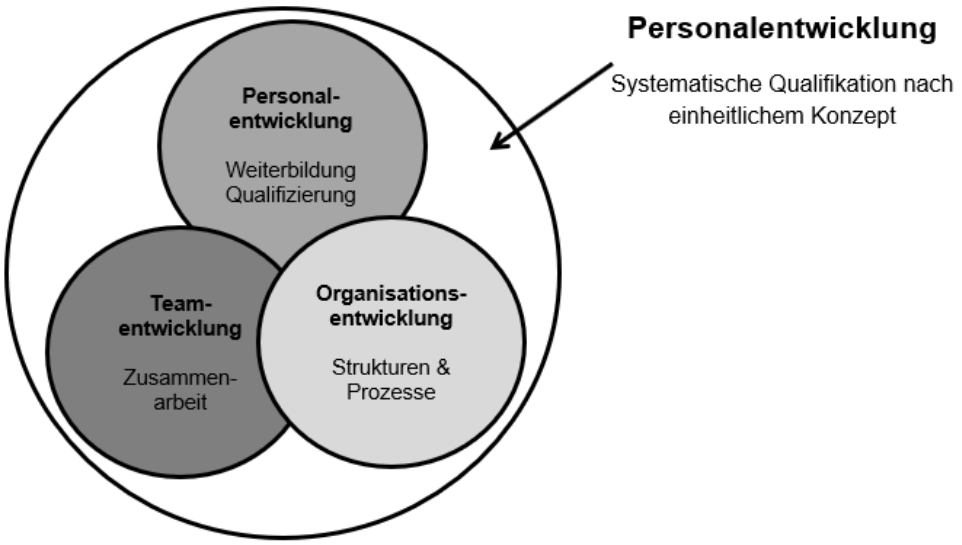

Abbildung 7: Personalentwicklung (Stamer-Brandt & Tofern 2015:23)

- **Gabenorientiertes Arbeiten:** Ich unterstütze dich dabei, Aufgaben zu übernehmen, die deinen Stärken entsprechen. Dein persönliches Wachstum ist mir ein hohes Anliegen.
- **Strategische Analyse (SWOT):** Wir bewerten unsere Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren objektiv, um Stillstand zu vermeiden und Innovationen (wie neue pädagogische Konzepte) zu fördern.

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 8: Vier-Felder-Matrix – Beispiel (Klug & Kratzmann 2016:171)

- **Vernetzung & Nachwuchs:** Durch die Begleitung von Praktikanten und engen Kontakt zu Fachschulen sichern wir kompetenten Nachwuchs. Wir teilen Wissen intern und nutzen externe Expertise.
- **Lernzeiten:** Ich plane bewusst Zeiten für dein prozesshaftes Wachstum ein, damit du dich nicht nur fachlich, sondern auch in deinen zwischenmenschlichen Kompetenzen entfalten kannst.

9. Motivation & Engagement: Dein innerer Antrieb

Motivation ist der Motor, der uns dauerhaft engagiert und uns hilft, Herausforderungen zu meistern. Wir schaffen eine Umgebung, in der Motivation von innen heraus (intrinsisch) wachsen kann:

- **Modell „Lernen“:** Transparente Leitbilder und produktive Prozesse dienen dir als Vorbild und Orientierung.
- **Solidarität durch Kontakt:** Eine offene Atmosphäre und interaktiver Austausch stärken dein Zugehörigkeitsgefühl und deine Arbeitszufriedenheit.
- **Initiative & Eigenverantwortung:** Ich ermutige dich, eigene Ziele zu setzen. Wenn du weißt, was dich erwartet, und Erfolge erlebst, steigt deine Leistungsbereitschaft.



Abbildung 9: Motivationsquellen (Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger 2014:Vorwort)

10. Zeitmanagement & Priorisierung (Eisenhower-Modell)

Um unsere Energie für das Wesentliche einzusetzen, nutzen wir das Eisenhower-Modell. Es hilft uns, Aufgaben nach **Dringlichkeit** und **Wichtigkeit** zu sortieren:

- **A-Aufgaben (Sofort):** Kritische Themen wie Kindeswohlgefährdung.
- **B-Aufgaben (Planen):** Langfristige Themen wie Personalentwicklung und Konzeption.
- **C-Aufgaben (Delegieren):** Dringende, aber weniger wichtige administrative Dinge.
- **D-Aufgaben (Eliminieren):** Unnötige Zeitfresser, von denen wir uns trennen.

Andreas Kanke, B.A.

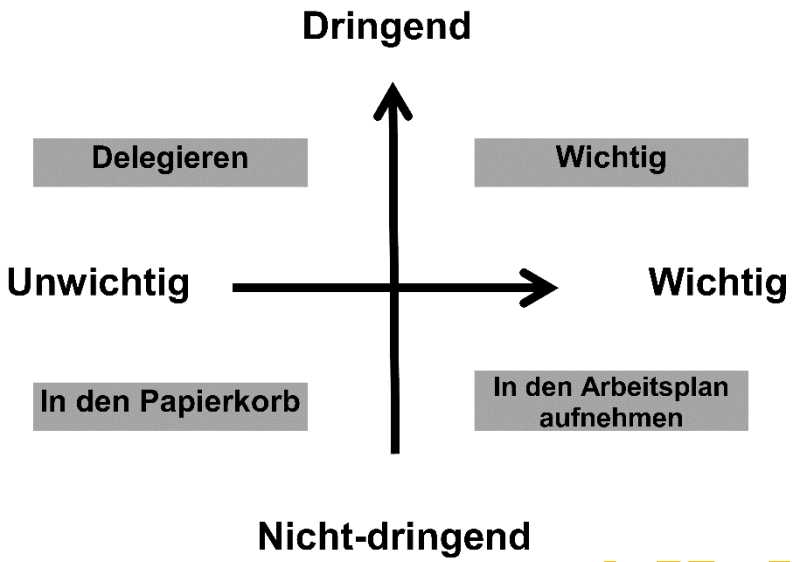

Abbildung 10: Eisenhower-Modell (Cleuvers 2005:51)

11. Das Fundament unserer Bedürfnisse (Maslow-Pyramide)

Mein Führungsstil respektiert die Stufen deiner Bedürfnisse am Arbeitsplatz:

1. **Existenzsicherung:** Gesunde Arbeitsbedingungen und Pausen.
2. **Sicherheit:** Ein stabiler Arbeitsplatz und klare Strukturen.
3. **Soziales Netz:** Ein Team, in dem du dich aufgehoben fühlst.
4. **Anerkennung:** Wertschätzung deiner Kompetenz und Leistung.
5. **Selbstverwirklichung:** Raum für deine Werte und deine berufliche Vision.

Indem wir diese Ebenen beachten, schaffen wir eine KiTa, in der du dich sicher fühlst und dein volles Potenzial für die Kinder und Familien einbringen kannst.

Andreas Kanke, B.A.

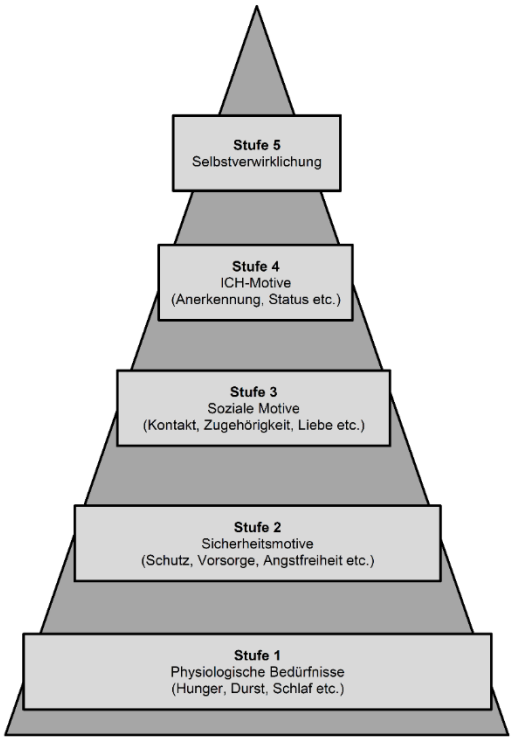

Abbildung 11: Maslowsche Bedürfnispyramide (Möller & Schlenther-Möller 2014:90)

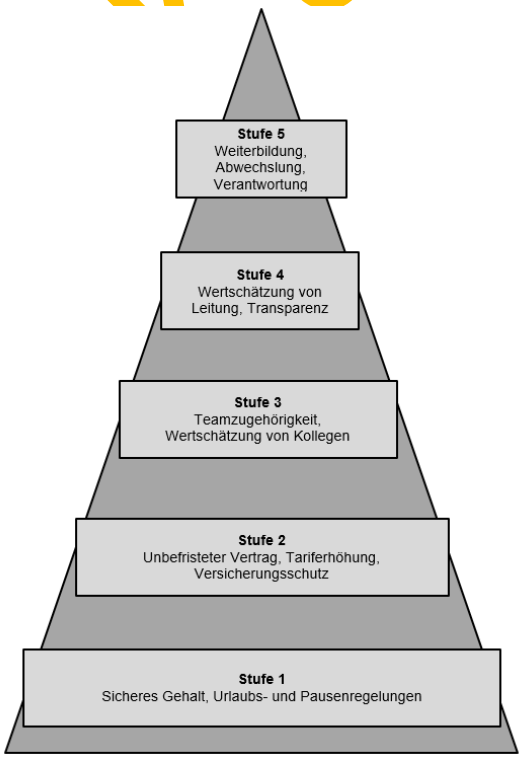

Abbildung 12: Maslowsche KiTa-Bedürfnispyramide (nach Möller & Schlenther-Möller 2014:90)

Andreas Kanke, B.A.

12. Betriebsklima: Unsere gemeinsame Verantwortung

Ein positives Arbeitsumfeld ist der Motor für unseren Erfolg. Ich möchte, dass du leistungsfähig bist und gleichzeitig Freude an deiner Arbeit hast.

- **Dein Beitrag:** Durch offene Kommunikation, emotionale Reife und wertschätzende Beziehungen zu den Kollegen prägst du die Atmosphäre maßgeblich mit.
- **Mein Beitrag:** Ich sorge für volle Transparenz, fördere die Gemeinschaft und schaffe durch Umfragen Raum für deine Ideen. Je größer unser Team wird, desto mehr setze ich auf klare schriftliche Kommunikation, damit du dich sicher informiert fühlst.

13. Motivation: Wollen – Können – Dürfen

Echte Begeisterung wächst von innen (intrinsisch). Mein Ziel ist es, die drei Pfeiler deiner Motivation zu stärken:

- **Wollen:** Ich achte auf deinen Charakter und deine lebendige Einsatzbereitschaft.
- **Können:** Ich unterstütze dich dabei, deine Fachkenntnisse optimal in die Praxis umzusetzen.
- **Dürfen:** Ich schaffe dir den nötigen Entscheidungsfreiraum, damit du Verantwortung übernehmen und dich als Persönlichkeit entfalten kannst.

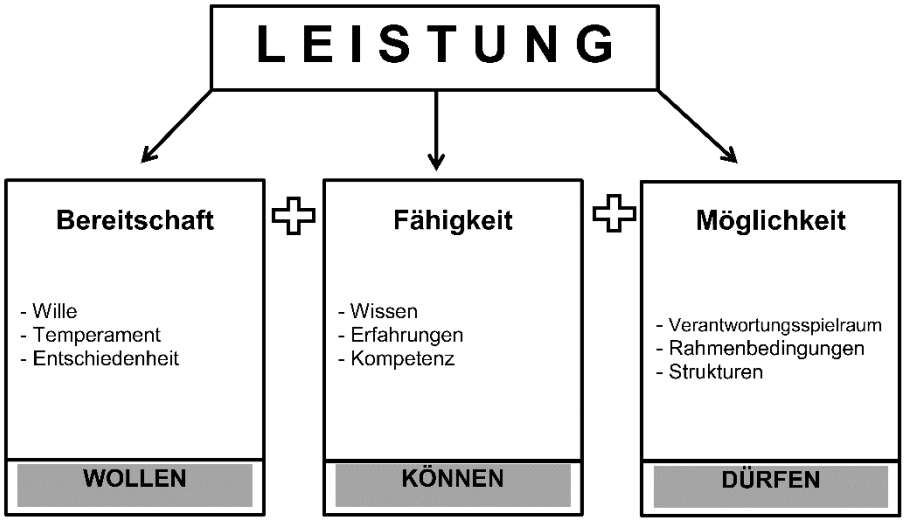

Abbildung 13: Bausteine der Motivation (Niermeyer & Postall 2010:63)

14. Meine Führungspersönlichkeit: Selbstmanagement & Reflexion

Führung beginnt bei mir selbst. Um für dich eine verlässliche Stütze zu sein, achte ich auf mein eigenes **Selbstmanagement** und notwendige Regenerationsphasen.

- **Mein Ideal des „Leaders“:** Ich strebe danach, die Balance zwischen deinen individuellen Bedürfnissen und den Zielen unserer KiTa zu halten – ohne dabei in die Rollen des „Therapeuten“, „Einpeitschers“ oder „Abtauchers“ zu verfallen.

Andreas Kanke, B.A.

- **Struktur als Freiraum:** Eine professionelle Büroorganisation (Datenschutz, Brandschutz etc.) ist für mich kein Selbstzweck. Sie hält mir den Rücken frei, damit ich meine Zeit und Energie für das Wesentliche gewinne: für dich und unsere pädagogische Arbeit.

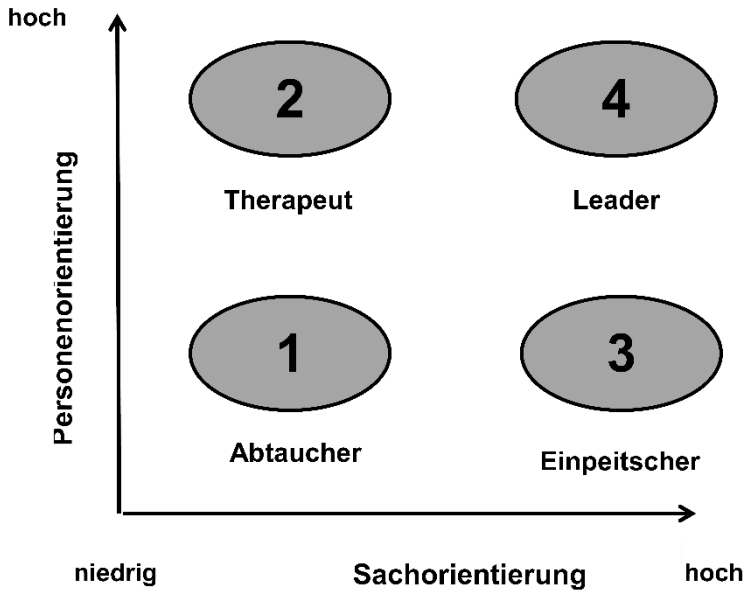

Abbildung 14: Vier Typen einer Fachkraft (Niermeyer 2016:69)

15. Mein Profil: Coach am Spielfeldrand

Ich verstehe mich als dein Trainer. Ich bin Teil des Teams, aber meine Rolle ist es, den Überblick zu behalten und dich zu dirigieren. Drei Werte leiten mich dabei:

1. **Führung leben:** Ich traue dir viel zu und delegiere Verantwortung, statt alles selbst zu tun.
2. **Authentizität leben:** Ich begegne dir ehrlich und respektvoll. Ich reflektiere mein Handeln ebenso, wie ich es von dir erwarte, und sehe Herausforderungen als Chance zur Qualitätssicherung.
3. **Transparenz leben:** Dein Feedback ist mein Kompass. Ich möchte, dass meine Entscheidungen für dich nachvollziehbar sind.

Trotz administrativer Fülle versuche ich den täglichen, persönlichen Kontakt zu dir zu halten. Ein kurzes Einchecken (Drei-Minuten-Management) bei dir hat Vorrang, denn ich weiß: *Wer fragt, der führt.* Ich freue mich darauf, gemeinsam mit dir diese Werte lebendig zu gestalten und unsere Vision Tag für Tag in die Tat umzusetzen.

16. Geistliche Haltung: Verantwortung vor Gott

Meine Autorität als Leitung verstehe ich als ein mir anvertrautes Gut, das ich im Dienst für Gott und das Team einsetze.

- **Treue im Kleinen:** Wahre Leitung bewährt sich zuerst in den alltäglichen, kleinen Aufgaben (Matthäus 25,14-30).

Andreas Kanke, B.A.

- **Herzschlag vor Ergebnis:** Ich schätze deinen Einsatz und dein Herz für die Arbeit, denn Gott belohnt den treuen Dienst, nicht allein das sichtbare Resultat (1. Korinther 3,8).
- **Priorität „Reich Gottes“:** Mein Ziel ist es, dass unsere KiTa die Liebe Jesu widerspiegelt. Dafür pflege ich bewusst meine eigene Gottesbeziehung als Quelle meiner Kraft.
- **Rhythmus & Ruhe:** Ich schütze den Sabbat als 24-stündigen Ruheraum, um der Arbeitsüberlastung entgegenzuwirken und Gott zu begegnen.

17. Unternehmenskultur: Macht als Werkzeug des Dienstes

Wir bauen eine Kultur auf, die sich durch geistliche Tiefe und ein starkes Miteinander auszeichnet.

- **Dienende Macht:** Macht ist für mich kein Privileg zur Herrschaft, sondern ein Werkzeug, um dich zu fördern und das Beste für unsere Einrichtung zu erreichen.
- **Konstruktive Fehlerkultur:** Fehler sind Wachstumschancen. Wir brauchen den Mut zur Selbstreflexion und die Größe, einander wertschätzend auf Fehler hinzuweisen, um gemeinsam besser zu werden.
- **Starkes Team – Starke Leitung:** Geistliche Leitung führt zu einem geistlichen Team. Gemeinsam bleiben wir fokussiert auf Gott, was uns unabhängig von äußeren Widerständen macht.

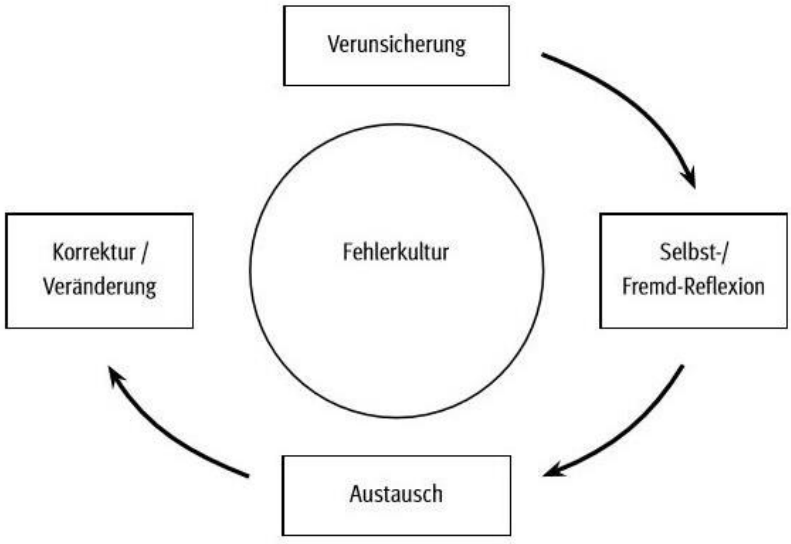

Abbildung 15: Prozess der konstruktiven Fehlerkultur (Hochdorf – Evangelische Jugendhilfe)

18. Innovation: Praktisch und Visionär

Als „lernende Organisation“ bleiben wir in Bewegung und streben nach Exzellenz in unserer pädagogischen Arbeit.

- **Benchmarking (Von den Besten lernen):** Ich blicke über den Tellerrand der Pädagogik hinaus in Wirtschaft und Management, um erfolgreiche Konzepte für uns zu adaptieren.

- **Praxisorientiertes Lernen:** Durch Hospitationen in anderen Kitas und gruppenübergreifenden Austausch finden wir praxiserprobte Lösungen statt grauer Theorie.
- **Mitarbeiter als Inspirationsquelle:** Du bist der Experte an der Basis. Deine Ideen zur Optimierung sind die treibende Kraft für unsere Innovationen.
- **Kundenfokus:** Wir orientieren uns an den Bedürfnissen der Familien und implementieren hohe Leistungsstandards durch regelmäßiges Elternfeedback.

Indem wir Schwachstellen mutig beheben und unsere Ressourcen voll ausschöpfen, schaffen wir eine KiTa, die flexibel, modern und fest in Gott verwurzelt ist.

19. Auswahl & Verantwortung: Biblische Kriterien

Bei der Vergabe von Aufgaben und Verantwortlichkeiten folge ich klaren geistlichen Prinzipien, um die Vision unserer KiTa zu schützen:

- **Charakter vor Charisma:** Eine treue, dienende Haltung und soziale Reife sind mir wichtiger als bloßes Fachwissen oder Sympathie (2. Timotheus 2,2).
- **Wachstumsbereitschaft:** Ich schätze Mitarbeitende, die bereit sind zu lernen und sich im Gebet mit ihrer eigenen Haltung auseinandersetzen.
- **Mein Vorgehen:** Ich treffe keine Entscheidung über Aufgabenverteilungen ohne Gebet und ein persönliches Gespräch mit dir, in dem wir Erwartungen und Ziele klären.

20. Mein Herzensanliegen: Leiten durch Vorbild

Führung gelingt für mich nur durch eine gesunde emotionale und geistliche Balance. Ich sehe mich in der Nachfolge Jesu dazu aufgerufen, nicht zu bevormunden, sondern durch mein eigenes Beispiel zu leiten (1. Petrus 5,3).

- **Berufung statt Beruf:** Die Arbeit für die „Christliche KiTa Sonnenschein“ ist mein Lebensstil. Ich wage mutig neue Schritte mit Gott, auch wenn biblische Maßstäbe heute oft unter Druck stehen.
- **Beratung & Weisheit:** Ich ziehe nicht allein in den Kampf, sondern suche den Rat Gottes und weiser Menschen (Sprüche 20,18).

21. Mein Dienst an dir und dem Team

Um dir ein Umfeld zu schaffen, in dem du exzellent arbeiten kannst, priorisiere ich folgende Punkte:

- **Zeit für Qualität:** Ich schaffe ungestörte Räume für Teamsitzungen, Arbeitskreise und deine persönliche Vorbereitung.
- **Sicherheit durch Struktur:** Klare Rahmenbedingungen geben dir den nötigen Halt für deine pädagogische Arbeit.

Andreas Kanke, B.A.

- **Erfolge sichtbar machen:** Wir bearbeiten Missstände gemeinsam, aber wir feiern auch unsere Siege und machen Fortschritte für alle sichtbar.

22. Training-on-the-Job: Jüngerschaft als Prinzip

Ich bilde dich nach dem vierstufigen Modell Jesu aus:

1. **Ich tue es – du schaust zu.** (Orientierung)
2. **Ich tue es – du hilfst mir.** (Delegation)
3. **Du tust es – ich helfe dir.** (Übergabe der Verantwortung)
4. **Du tust es – ich beobachte dich.** (Anwendung)

Das Ziel ist eine praxisorientierte Begleitung, bei der wir uns nach jedem Schritt austauschen, um den Lerneffekt zu maximieren.



Abbildung 16: Teamcoaching und -counselling (Kanke 2020)

23. Selbstschutz & Seelenpflege

Damit ich dir eine gute Leitung sein kann, achte ich auf meine eigene geistliche Hygiene:

- **Abhängigkeit von Gott:** Ich vertraue auf Gottes Kraft statt auf meine eigene Kompetenz, um der Versuchung von Macht und Selbstüberschätzung zu widerstehen.
- **Rückzug & Stille:** Ich suche bewusst die Einsamkeit und die Stille in der Schöpfung, um Gott Raum zu geben. Nur eine gepflegte Seele kann andere gesund führen.

Lass uns gemeinsam wachsen – mutig, reflektiert und immer mit dem Blick auf das, was Gott durch uns bewirken möchte.

24. Das Anforderungsprofil: Orientierung an biblischen Maßstäben

Mein Ziel ist eine Leiterschaft, die dient und führt. Grundlage dafür sind die Qualifikationen aus 1. Timotheus 3 und Titus 1, die ich als meinen persönlichen Maßstab begreife:

Andreas Kanke, B.A.

- **Mein Anspruch als Leitung:** Ich führe besonnen, treu und strukturiert. Ich pflege einen guten Ruf in der Stadt Soest und bei unseren Partnern. Mein Charakter soll von Freundlichkeit und geistlicher Tiefe geprägt sein – das Gebet ist mein Anker.
- **Mein Wunsch an dich:** Ich wünsche mir Mitarbeiter, die glaubwürdig leben, sich durch „Treue im Kleinen“ für größere Aufgaben empfehlen und durch Respekt gegenüber Leitung und Träger zur Einheit des Teams beitragen.

25. Unsere Grundprinzipien: Der Kompass für Soest

Unsere tägliche Arbeit in der KiTa stützt sich auf acht fundamentale Säulen:

1. **Schöpfungsbewahrung:** Achtsamer Umgang mit Gottes Welt.
2. **Menschenwürde:** Wertschätzung jedes Einzelnen als Ebenbild Gottes.
3. **Gabenorientierung:** Förderung deiner individuellen Talente.
4. **Beziehungspflege:** Gemeinschaft mit Familien und der Öffentlichkeit.
5. **Biblische Pädagogik:** Angebote, die Gottes Wort und SGB VIII vereinen.
6. **Balance:** Verbindung von bewährter Tradition und moderner Fachlichkeit.
7. **Regeneration:** Aktives Einfordern von Ruhezeiten für uns alle.
8. **Soziale Verantwortung:** Wir suchen das Wohl der Stadt Soest.

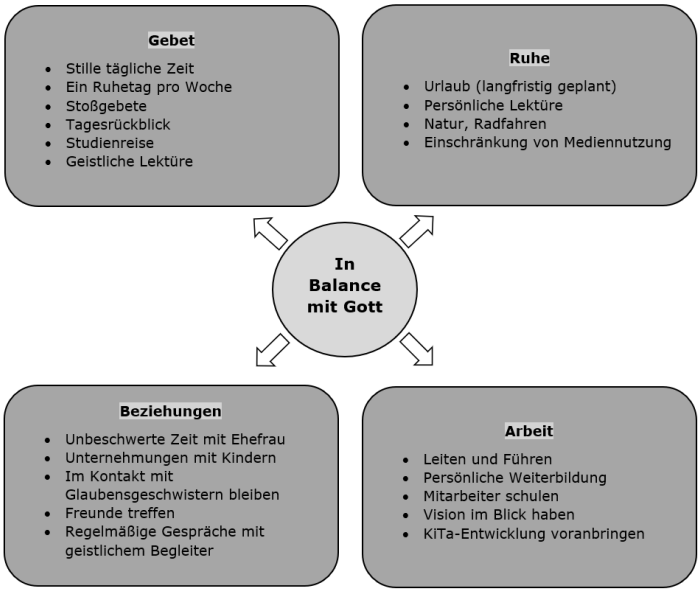

Abbildung 17: Emotional gesund leiten; eigene Darstellung (Scazzero 2017:128)

26. Geistliche Führung: Stärke durch Abhängigkeit

Wahre Qualifizierung misst sich nicht an Zertifikaten, sondern an einem opferbereiten Charakter. Ich unterscheide bewusst zwischen natürlicher und geistlicher Führung:

- **Natürliche Führung** setzt auf Selbstbewusstsein und eigene Methoden.

Andre Kanke, B.A.

- **Geistliche Führung** bedeutet für mich: **Gott vertrauen**, seinen Willen suchen und Freude im Gehorsam ihm gegenüber finden. Ich möchte immer mehr von Gott abhängig sein.

Lass uns mutig vorangehen und einander ein Vorbild sein. Ich bin bereit, diese Verantwortung für dich und unser Team zu tragen – in tiefer Dankbarkeit, dass du an meiner Seite bist.

27. Prinzipien zur Fehlervermeidung & agile Führung

Ich möchte dir auf Augenhöhe begegnen und typische Führungsfehler vermeiden. Mein Handeln basiert auf zehn Prinzipien:

- **Dienender Stil (Bottom-up):** Führung von unten nach oben schützt mich vor autokratischem Verhalten. Autorität gründet sich auf Persönlichkeit, nicht auf Titel.
- **Beziehung vor Bürokratie:** Zeit für persönliche Gespräche ist mir wichtiger als Aktenvermerke.
- **Ermutigung:** Ehrliche Wertschätzung und Anerkennung sind nachhaltiger als finanzielle Anreize.
- **Pioniergeist:** Ich gebe Querdenkern und kreativen Ideen Raum, um Potenziale zu entfalten.
- **Partizipation & Delegation:** Ich befähige dich, selbstständig zu handeln (AKV-Prinzip). Mikromanagement ist kontraproduktiv.



Abbildung 18: Gelingende Beteiligung in der Heimerziehung (Wolff & Hartig 2013)

- **Transparenz (Radio-Prinzip):** Klare, schriftliche Kommunikation vermeidet Missverständnisse und Flur-Entscheidungen.
- **Mentoring & Zukunftsfokus:** Ich plane bewusst den Führungswechsel und bleibe selbst neugierig lernend.

Die Quintessenz: Leitung bedeutet für mich, ein beziehungsorientierter Zuhörer und Coach zu sein, der kreative Ideen aufgreift und Verantwortung im Gebet trägt.

Andr Kanke, B.A.

28. Die Biografie unserer Einrichtung: Wo stehen wir?

Wir befinden uns in der **Jugendzeit** unserer KiTa – einer Phase des Wachstums, der Identitätsfindung und der Herausforderungen. Wir müssen wachsam sein gegenüber lähmenden Sätzen wie „Das haben wir schon immer so gemacht“.

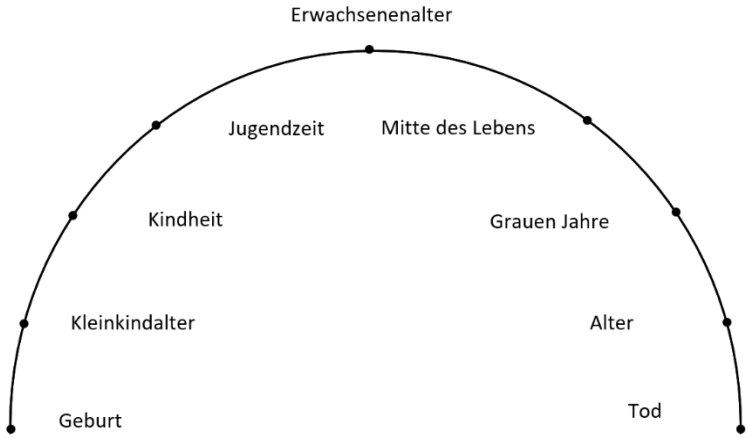

Abbildung 19: Unternehmensphasen (Finzel 2016:80)

- **Mein Ziel:** Die Abwärtsspirale von Stagnation und Institutionalisierung durch „frisches Blut“ und die Förderung begabter Mitarbeitender zu stoppen.
- **Erfolgsfaktoren:** Wir fokussieren uns auf die Merkmale erfolgreicher Teams, um unsere Identitätskrise konstruktiv zu meistern.

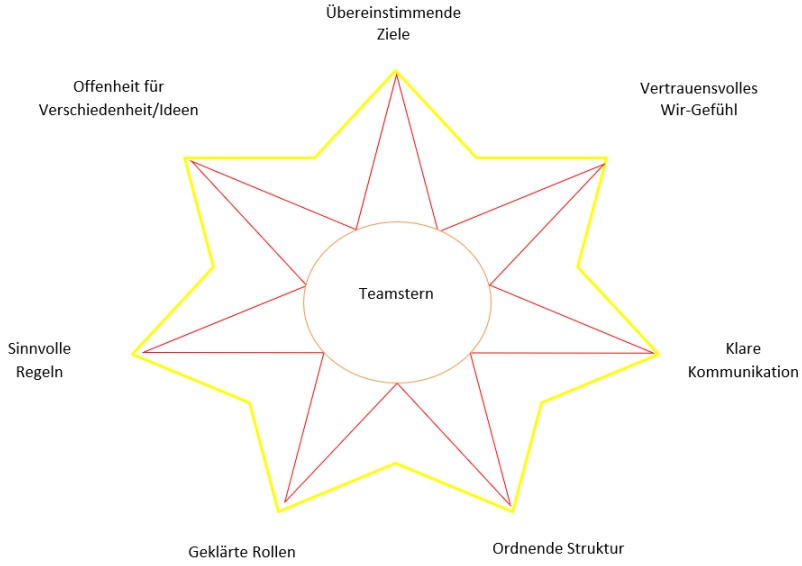

Abbildung 20: Merkmale erfolgreicher Teams (Kindergarten heute „leiten kompakt“ 2017:6)

29. Mein Umgang mit dir: Förderung & Jüngerschaft

Ich möchte dich fördern und deine Klugheit nutzen. Ich vertraue dir die Wahl der Vorgehensweise an, stehe aber jederzeit unterstützend zur Seite.

- **Grenzen der Offenheit:** Bei der Verbreitung von Irrlehren bin ich konsequent, um unser Fundament zu schützen (Titus 3,10).
- **Jüngerschaft, die Frucht bringt:** Wir wachsen, indem wir uns gegenseitig im Glauben stärken. Mein Motto ist: „Jüngerschaft, die Jünger schafft."

30. Epilog (in Arbeit seit August 2019)

Dies ist die erste Auflage meines Führungsleitbildes (Januar 2026), die ich als lebendiges Dokument verstehe. Ich reflektiere mein Handeln kontinuierlich anhand der Bibel und Fachliteratur.

Ich danke dir für dein Vertrauen und freue mich darauf, mit dir gemeinsam die „Jugendzeit" unserer KiTa zu gestalten und sie in eine kraftvolle Zukunft zu führen.

Andreas Kanke, B.A.

LITERATURVERZEICHNIS

Cleuvers, B. A. (Hg.) (2005): *Zeit fürs Wesentliche? Zeitmanagement für Kita-Leitungen*. Kronach: Link/DKV (Kita-Management 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). München: Verlag Vahlen.

Doppler, K.; Lauterburg, C. (2008): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus.

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

Finzel, H. (2016): *Die 10 größten Leiterschaftsfehler und wie man sie vermeiden kann*. Hünfeld: Christlicher Mediendienst Hünfeld GmbH - CMD.

Goleman, D. (1995): *Emotionale Intelligenz*. München/Wien/New York: Bantam.

Heilmann, H. (2017): *„Walk and talk“: oder das bewegte Mitarbeitergespräch*. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder (Kindergarten heute. Das Leitungsheft, 2/2017, S. 13).

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

Kotter, J. P. (2015): *Leading change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.

Krawiec, I. (2014): *Führungsinstrumente richtig einsetzen? Was sind die 8 wichtigsten Führungsinstrumente?* Krawiec Consulting (Nr. 14).

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. 8., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Baden-Baden: Nomos.

Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N. (2014): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3., vollst. überarb. Aufl. Berlin: Springer.

Niermeyer, R. (2016): *Teams führen*. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware.

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

Pautzke, G. (1989): *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens*. München.

Riedl, H.-J. (2017): *Voice – Magazin für Lebenserfahrung in Familie und Beruf: Führungsverantwortung eines Mittelständlers*. S. 4.

Sanders, J. O. (2003): *Geistliche Leiterschaft. Führungsaufgaben in Gemeinde und Mission*. Christlicher Missions-Verlag.

Andreas Kanke, B.A.

Sattelberger, T. (Hg.) (1996): *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung.* Wiesbaden: Gabler.

Scazzero, P. (2017): *Emotional gesund leiten.* Gießen: Brunnen Verlag.

Schindler, D. (2019): *Das Jesus-Modell. Gemeinden gründen wie Jesus.* Basel: Fontis-Verlag.

Senge, P. (2008): *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation.* Stuttgart: Klett.

Stamer-Brandt, P.; Tofern, F. (2015): *Leitungswissen Kita. Entdecken und entwickeln; führen und fördern; managen und verwalten.* 1. Aufl. Freiburg: Verlag Herder.

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

Wolff, M.; Hartig, S. (2013): *Gelingende Beteiligung in der Heimerziehung. Gute Praxis beim Mitreden, Mitwirken und Mitbestimmen von Kindern und Jugendlichen im Heimalltag.* Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Walter, H.; Cornelsen, C. (2005): *Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte.* Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Internetquellen:

- Change Leadership: Warum ein Führungsleitbild wichtig ist [04.12.2018]
- Familienservice: Unser Führungsleitbild [04.12.2018]
- Wissensdialoge: Lernende Organisation [28.02.2019]
- Evangelische Jugendhilfe Hochdorf: Prävention von Gewalt [07.06.2019]
- Das Baum-Modell – do care! Matyssek, Anne Katrin [11.11.2019]

Eigene Quelle:

- Kanke, Andreas 2020: Teamcoaching und -counselling.

Andreas Kanke, B.A.