

Saskia Wollner-Jungheinrich ist Erzieherin und Kindheitspädagogin B. A. Neben mehreren beruflichen Stationen in der Fachpraxis als Erzieherin, Kita-Leitung und Fachberatung arbeitet die dreifache Mutter als freiberufliche Dozentin an verschiedenen Hochschulen sowie Bildungseinrichtungen. Zudem ist sie als Autorin und Speakerin tätig und gibt Kita-Inhouse-Schulungen in ganz Deutschland.

Kita-Leitung: Zwischen Management und Teamharmonie Die Relevanz von Führungsstilen in der pädagogischen Praxis

Die Leitung von Kindertagesstätten steht derzeit im Mittelpunkt intensiver politischer Diskussionen und ist mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Besonders die steigende Anerkennung der gesellschaftlichen Bedeutung frühkindlicher Bildung und Betreuung hat die Rolle von Kitas grundlegend verändert. Die Kita-Leitung spielt hierbei eine zentrale Rolle bei der Erfüllung des gesetzlichen Auftrags zur Unterstützung von Familien bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.



Vorbemerkung

Die Aufgaben der Kita-Leitungen gehen weit über administrative Tätigkeiten hinaus. Sie spielen eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Bildungskonzepten und der Förderung der kindlichen Entwicklung. Die Verantwortlichkeiten erstrecken sich somit über die bloße Delegation organisatorischer Aufgaben, die Leitung von Teambesprechungen oder die Planung von Veranstaltungen wie Sommerfesten hinaus. Es geht vielmehr um die Gewährleistung pädagogischer Qualität sowie die Leitung und Führung eines diversen und vielschichtigen Teams.

Neben der Veränderung der Rolle haben sich in den letzten Jahren auch die Arbeitsbelastungen für Kita-Leitungen kontinuierlich erhöht. Dies ist insbesondere auf den Mangel an qualifiziertem Personal, die steigenden Anforderungen der Mitarbeitenden im Hinblick auf Work-Life-Balance und den beständigen Druck zurückzuführen, die harmonische Zusammenarbeit aller Beteiligten zu gewährleisten und dabei kontinuierlich den Wünschen und Ansprüchen der Mitarbeitenden gerecht zu werden.

1. Das Spannungsfeld der Leitung

Die zentrale Aufgabe von Kita-Leitungen besteht darin, einen Ausgleich zwischen pädagogischen Verpflichtungen und administrativen Aufgaben zu finden. Die Kita-Leitung muss sicherstellen, dass sowohl die pädagogische Qualität als auch die reibungslose Organisation der Einrichtung gewährleistet sind. Dies erfordert ein geschicktes Management der verfügbaren Zeit, da die direkte Interaktion mit Mitarbeitenden und den zu betreuenden Kindern oft mit anderen drängenden Aufgaben konkurriert. Eine sorgfältige Priorisierung und Planung sind notwendig, um sowohl die pädagogischen als auch die organisatorischen Aspekte angemessen zu berücksichtigen.

Das Personalmanagement stellt eine weitere Herausforderung dar. Die Kita-Leitung muss sicherstellen, dass ausreichend qualifiziertes Personal für die Bildung und Betreuung vorhanden ist. Gleichzeitig müssen Personalangelegenheiten wie Dienstplangestaltung und Schulungen bewältigt werden. Eine ausgewogene Personalressourcenplanung ist entscheidend, um sowohl den pädagogischen Bedürfnissen als auch den organisatorischen Anforderungen gerecht zu werden. In Zeiten von Personalmangel gerät dies jedoch oft ins Wanken, insbesondere angesichts der steigenden Ansprüche der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Work-Life-Balance.

Das Spannungsfeld wird auch durch die Konfrontation mit Anliegen der Mitarbeitenden und deren Auswirkungen auf die Teamharmonie deutlich. Kita-Leitungen stehen vor der Herausforderung, zwischen der Durchsetzung eigener Überzeugungen und Werten, der Gerechtigkeit im Team und den individuellen Befindlichkeiten der Mitarbeitenden zu navigieren. Die Entscheidungen reichen von Überstundenverpflichtungen bis zur Anerkennung von Vorbereitungszeiten. Die Frage nach angemessener Personalführung in Zeiten von Personalmangel, insbesondere unter Berücksichtigung der Balance zwischen Durchsetzungsvermögen und Teamharmonie, wirft zentrale Überlegungen auf.

Dabei ist das grundsätzliche Streben nach Harmonie am Arbeitsplatz wichtig, kann jedoch auch Risiken bergen. Eine zu starke Betonung der Harmonie könnte Konflikte und Meinungsverschiedenheiten vermeiden, was die Innovationskraft und Kreativität des Teams beeinträchtigen könnte. Eine ausschließlich harmonieorientierte Führungsumgebung könnte zudem die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden vernachlässigen und unangemessenes Verhalten übersehen. Eine ausgewogene Personalführung ist daher erforderlich, die Raum für konstruktive Konflikte, individuelle Entwicklung und realistische Erwartungen schafft. Die Führungskraft muss die Bedürfnisse

Leitung, Team und Träger

der Mitarbeitenden verstehen, dabei aber auch die langfristigen Ziele und die Gesundheit der Einrichtung im Blick behalten.

2. Führungskraft ≠ Führungskraft

Es gestaltet sich jedoch als wenig realistisch, jegliche Harmonie außer Acht zu lassen. Während in Wirtschaftsbereichen „typische“ Führungskräfte existieren, die effektiv delegieren, klare Anweisungen geben und unermüdlich die Unternehmensziele verfolgen, gestaltet sich die Leitung einer Kita als nicht direkt vergleichbar. Die Position der Kita-Leitung unterscheidet sich erheblich in Schwerpunkten, Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Vergleich zu einer Führungsposition im Wirtschaftssektor.

Die Kita-Leitung trägt die Gesamtverantwortung für die pädagogische, organisatorische und personelle Leitung einer Kita. Zentrale Aufgaben umfassen die Entwicklung und Umsetzung pädagogischer Konzepte, die den individuellen Bedürfnissen der Kinder gerecht werden. Hierbei ist nicht nur ein fundiertes Verständnis für frühkindliche Entwicklung erforderlich, sondern auch die Fähigkeit, ein teamorientiertes und pädagogisch qualifiziertes Personal zu führen.

Im Gegensatz zu einer Leitungs- oder Führungsposition im Wirtschaftsbereich liegt der Fokus der Kita-Leitung weniger auf wirtschaftlichen Aspekten und Gewinnmaximierung. Vielmehr stehen die bestmögliche Förderung und Betreuung der Kinder im Vordergrund. Finanzmanagement, Budgetierung und Umsatzziele spielen eine geringere Rolle, während die Etablierung einer positiven Lernumgebung und die Unterstützung der individuellen Entwicklung jedes Kindes zentral sind. Ein weiterer markanter Unterschied besteht in der sozialen Verantwortung der Kita-Leitung. Neben der Zusammenarbeit mit Eltern und dem sozialen Umfeld ist die Förderung von sozialen Kompetenzen

und der Teamarbeit unter den Kindern von zentralem Interesse.

Die Rolle der Kita-Leitung ist somit eine einzigartige Mischung aus pädagogischen, organisatorischen und sozialen Kompetenzen. Die Funktion dieser Führungsperson ist von wesentlicher Bedeutung für die effektive Gestaltung und Umsetzung von Bildungs- und Betreuungskonzepten im Bereich der frühkindlichen Bildung. Daher erfordert diese Position eine umfassende Definition der spezifischen Anforderungen und Herausforderungen, die sich aus der Leitung einer Kindertagesstätte ergeben, sowie einen klaren und effektiven Führungsstil. Ein Führungsstil bezieht sich dabei auf die Art und Weise, wie eine Führungskraft ihre Mitarbeitenden führt, lenkt, motiviert und beeinflusst, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Er repräsentiert das Verhaltensmuster und die philosophische Haltung einer Führungskraft gegenüber ihren Teammitgliedern. Führungsstile können variieren und werden oft durch die Persönlichkeit, die Werte, die Erfahrungen und die organisatorischen Anforderungen der Führungskraft beeinflusst. Es gibt verschiedene Modelle und Theorien, die verschiedene Arten von Führungsstilen kategorisieren, darunter transformationale Führung, transaktionale Führung, demokratische Führung, autoritäre Führung und partizipative Führung, um nur einige zu nennen. Der gewählte Führungsstil kann einen erheblichen Einfluss auf die Motivation, Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeitenden haben sowie auf die Organisationskultur insgesamt.

3. Eigenen Führungsstil entwickeln

Die Entwicklung eines individuellen Führungsstils bildet eine fundamentale Grundlage für eine effektive Führung von Mitarbeitenden. Dieser Entwicklungsprozess ist jedoch nicht unmittelbar abgeschlossen, sondern erfordert Selbstreflexion, fortlaufende Lernbereitschaft und die Fähigkeit zur Anpassung. Eine systematische

Selbstreflexion über persönliche Werte, Überzeugungen, Stärken und Schwächen ist unabdingbar, um die relevanten Eigenschaften und Werte für eine Führungstätigkeit zu identifizieren und deren praktische Umsetzung im beruflichen Kontext zu eruieren. Die Beobachtung erfolgreicher Führungspersönlichkeiten, sowohl innerhalb des direkten Arbeitsumfelds als auch darüber hinaus, dient der Identifikation effektiver Führungsstile und der Erkennung weniger erfolgreicher Ansätze. Parallel dazu wird die Bedeutung konstruktiven Feedbacks von Kollegen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten betont, um blinde Flecken zu erkennen und das Verständnis der eigenen Wirkung zu vertiefen.

Authentizität als Schlüsselfaktor für einen effektiven Führungsstil manifestiert sich in der Identifikation individueller Besonderheiten und der Authentizität gegenüber sich selbst. Ein selbstbewusster Führungsstil wird als förderlich für das Vertrauen im Team und die Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung betrachtet. Die Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Situationen und die Bedürfnisse des Teams stehen im Fokus, wobei die Empfehlung besteht, verschiedene Führungsansätze zu testen und zu erlernen, wann welcher Stil als angemessen erachtet wird. Flexibilität wird dabei als entscheidend betrachtet, um sich erfolgreich an wechselnde Herausforderungen anzupassen.

Die Akzeptanz der Tatsache, dass nicht jeder Schritt perfekt sein kann, und die Betrachtung von Fehlern als Gelegenheit zur persönlichen Weiterentwicklung werden als wesentliche Bestandteile der persönlichen und beruflichen Entwicklung hervorgehoben. Die Bereitschaft zur kontinuierlichen Verbesserung wird als unverzichtbar erachtet.

Die Vertiefung des Wissens über verschiedene Führungsstile durch Schulungen, Workshops und Fachliteratur wird als empfohlene Maßnahme genannt. Ein umfassendes Verständnis verschiedener Ansätze trägt dazu bei, denjenigen Führungsstil zu identifizieren, der sowohl

zur individuellen Persönlichkeit als auch zu den Anforderungen der spezifischen Position passt.

Die Förderung einer offenen und transparenten Kommunikation mit dem Team wird als weiterer zentraler Aspekt für einen erfolgreichen Führungsstil betont. Die Bereitschaft zuzuhören, Ideen zu diskutieren und klare Erwartungen zu setzen, wird als maßgeblich für die Akzeptanz des Führungsstils im Team betrachtet.

Zusammenfassend wird unterstrichen, dass die Findung des persönlichen Führungsstils ein fortlaufender Prozess ist. Die Bereitschaft zur Selbstreflexion, die Offenheit für Veränderungen und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Anpassung werden als entscheidende Schritte auf dem Weg zur Entwicklung eines authentischen Führungsstils betrachtet, der sowohl zur individuellen Persönlichkeit als auch zu den Anforderungen der Führungsrolle passt.

4. Führungsstile im Überblick

Es gibt verschiedene Führungsstile, die von Führungskräften je nach Kontext und individuellen Präferenzen angewendet werden können. Nachfolgend sind einige gängige Führungsstile mit kurzen Erklärungen aufgeführt:

Transformationale Führung

Die transformationale Führung zeichnet sich durch die einzigartige Fähigkeit aus, Mitarbeitende zu inspirieren und zu motivieren, über ihre persönlichen Grenzen hinauszuwachsen. Diese Form der Führung betont die Entwicklung klarer Visionen, die Förderung von Kreativität und Innovation sowie die Schaffung einer positiven Unternehmenskultur. Die Anwendung der transformationalen Führung erweist sich als besonders wirksam in Situationen, in denen Inspiration, Kreativität und Innovation gefragt sind. Dieser Führungsstil entfaltet sein volles Potenzial in langfristigen Projekten, Veränderungsprozessen und Umgebungen, die eine positive Unternehmenskultur fördern.

Leitung, Team und Träger

Die Eignung für die transformationale Führung lässt sich anhand der Freude an der Entwicklung von Visionen, der Motivation anderer und der Schaffung einer inspirierenden Atmosphäre erkennen. Allerdings können Schwächen in Form von Abhängigkeit von der charismatischen Persönlichkeit der Führungskraft und dem benötigten Zeitaufwand für die Entwicklung einer klaren Vision auftreten.

Die Chancen der transformationalen Führung liegen in der Förderung von Innovation und Wachstum sowie im Aufbau einer positiven Unternehmenskultur. Jedoch birgt sie Risiken wie die Abhängigkeit von der Führungskraft und die Möglichkeit der Überforderung der Mitarbeitenden durch hohe Erwartungen.

Transaktionale Führung

Im Gegensatz zur transformationalen Führung liegt der Fokus der transaktionalen Führung auf der Festlegung klarer Erwartungen und der Belohnung oder Bestrafung basierend auf der Leistung der Mitarbeitenden. Diese Führungskräfte setzen Anreize ein, um die Zielerreichung zu fördern.

Die transformationale Führung kann in langfristigen Projekten und Veränderungsprozessen effektiv sein, während die transaktionale Führung in stabilen Umgebungen dazu neigt, kurzfristige Ziele zu unterstützen. Die Erkennung der Eignung für die transaktionale Führung erfolgt, wenn Wert auf klare Strukturen, Leistungsanreize und eine direkte Kontrolle über die Zielerreichung gelegt wird.

In Bezug auf Chancen bietet die transaktionale Führung die Möglichkeit zur effektiven Strukturierung von Aufgaben und einer klaren Zielausrichtung. Die Risiken umfassen jedoch geringe Motivation der Mitarbeitenden und eine begrenzte Flexibilität bei unvorhergesehenen Herausforderungen.

Charismatische Führung

Die charismatische Führung basiert auf der Persönlichkeit und den überzeugenden Eigenschaften

der Führungskraft. Charismatische Führungskräfte gewinnen die Unterstützung ihrer Mitarbeitenden durch ihre Ausstrahlung, Überzeugungskraft und Visionen. In der Anwendung ist die charismatische Führung geeignet, wenn es darauf ankommt, Mitarbeitende durch persönliche Ausstrahlung und Überzeugungskraft zu gewinnen. Sie zeigt ihre besondere Wirksamkeit in Krisensituationen oder bei der Einführung neuer Ideen. Chancen bei der charismatischen Führung liegen in der Mobilisierung von Unterstützung in kritischen Situationen und der Schaffung einer positiven Organisationskultur. Risiken können sich aus der Abhängigkeit von der Persönlichkeit der Führungskraft und der möglichen Vernachlässigung operativer Aspekte ergeben.

Laissez-faire-Führungsstil

Der Laissez-faire-Führungsstil gibt Mitarbeitenden weitreichende Freiheiten und eignet sich besonders in Umgebungen mit hochqualifizierten und eigenmotivierten Teammitgliedern. Er bedeutet auch, wenig direkte Kontrolle auf die Mitarbeitenden auszuüben.

Die Erkennung der Eignung für den Laissez-faire-Führungsstil erfolgt, wenn Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeitenden besteht und die Führungskraft eher im Hintergrund agiert.

Chancen liegen in der Förderung von Kreativität und Eigeninitiative. Risiken können sich aus mangelnder Leitung und Kontrolle ergeben, was zu Ineffizienz und Desorganisation führen kann.

Er ermöglicht zwar Freiheit und Autonomie, mangelnde Struktur und unklare Anweisungen können jedoch zu Unsicherheiten und Chaos im Team führen.

Demokratische Führung

Die demokratische Führung setzt, wie der Name schon sagt, auf die Einbeziehung der Teammitglieder in Entscheidungsprozesse und damit auf den Demokratieprozess. Die Führungskraft

ermutigt zur Partizipation und Meinungsäußerung, um eine breite Akzeptanz von Entscheidungen zu gewährleisten.

In der Anwendung erweist sich die demokratische Führung als wirksam in Umgebungen, die kollaborative Entscheidungsfindung erfordern. Sie fördert Teamarbeit und sorgt für eine breite Akzeptanz von Entscheidungen.

Chancen liegen in der Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung und einer verbesserten Entscheidungsqualität. Risiken könnten in einer langsameren Entscheidungsfindung und möglicher Unzufriedenheit bei fehlender klarer Führung und der Notwendigkeit einer offenen Kommunikationskultur bestehen.

Unabhängig davon, welcher Führungsstil für einen selbst der richtige ist, ist es wichtig zu beachten, dass Führungskräfte oft einen Mix verschiedener Führungsstile je nach Situation und den individuellen Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden anwenden können. Diese Stile dienen als Orientierungspunkte, und erfolgreiche Führungskräfte passen ihre Herangehensweise flexibel an die jeweilige Situation an.

Die Erkennung des passenden Führungsstils erfordert eine Selbstreflexion über persönliche Stärken, Werte und Präferenzen. Die Bereitschaft zur Anpassung und Flexibilität in der Anwendung verschiedener Führungsstile ist entscheidend. Eine Selbstanalyse, Feedback von Kolleginnen und Kollegen und professionelle Assessments können dabei unterstützen.

Die Vielfalt der Führungsstile bietet Kita-Leitungen die Möglichkeit, ihre Führungskompetenzen flexibel an die jeweiligen Anforderungen anzupassen. Die Erkenntnisse dieser Analyse können dazu beitragen, dass Führungskräfte in der frühkindlichen Bildung effektive Strategien wählen, um eine optimale Entwicklung der Kinder zu gewährleisten. Die Auswahl des geeigneten Führungsstils hängt jedoch auch von verschiedenen Faktoren ab, darunter die organisatorische Struktur, die Art der Aufgaben und die individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden.

Eine flexible Anpassung der Führungsstile je nach Situation und Kontext kann die Chancen maximieren und die Risiken minimieren.

Fazit

Die Herausforderungen, sich in der Rolle der Leitung in einer Kita als Führungskraft durchzusetzen, lassen sich auf verschiedene spezifische Aspekte zurückführen. In erster Linie spielt die pädagogische Ausrichtung der Kita-Leitung eine zentrale Rolle. Als Hauptverantwortliche für die Förderung und Betreuung von Kindern liegt der Schwerpunkt dieser Position naturgemäß auf pädagogischen Aspekten. Dies kann zu einer Verschiebung weg von traditionellen Führungsaufgaben und autoritären Herangehensweisen führen. Die enge Zusammenarbeit mit dem pädagogischen Personal erfordert eine ausgeprägte Teamorientierung. Hierbei könnte eine zu autoritäre Führung das Gefüge und die Zusammenarbeit im Team beeinträchtigen. Des Weiteren gestaltet sich die Umsetzung einer demokratischen und partizipativen Führung in pädagogischen Einrichtungen oft komplex, da die Einbeziehung der Teammitglieder eine zentrale Rolle spielt.

Gesellschaftliche Erwartungen an die Rolle der Kita-Leitung prägen zudem das Bild einer durchsetzungsstarken Führungskraft. Dies steht jedoch mit den multifunktionalen Aufgaben, insbesondere im pädagogischen Kontext, im Widerspruch. Hier ist nicht nur die Vermittlung von klaren Anweisungen gefragt, sondern auch eine einfühlsame und teamorientierte Herangehensweise.

Die flache Organisationsstruktur von Kitas im Vergleich zu anderen Arbeitskontexten führt dazu, dass traditionelle Hierarchien weniger ausgeprägt sind. Dies erschwert die klare Abgrenzung einer klassischen Rolle als Führungskraft und betont die Bedeutung kollaborativen Führungsverhaltens.

Insgesamt zeigt sich, dass die Herausforderungen für Kita-Leitungen in der Führung im Spannungsfeld zwischen pädagogischen,

Leitung, Team und Träger

sozialen und organisatorischen Anforderungen liegen. Eine erfolgreiche Kita-Leitung zeichnet sich daher durch die Fähigkeit aus, diese ver-

schiedenen Dimensionen effektiv zu integrieren und dabei einen ausgewogenen Führungsstil zu praktizieren.

Literaturhinweise

- *Bass, B. M.* (1986): Charisma entwickeln und zielführend einsetzen (Üblein, E., Thierbach, H. D., Übers.). Landsberg: Verlag moderne Industrie. (Original erschienen 1985: Leadership and performance beyond expectations: The Free Press).
- *Burns, J. M.* (1978): Leadership. New York: Harper & Row.
- *Welk, S.* (2014): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Wiesbaden: Springer Vieweg. ■