

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 15

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Führungsstile und Führungsverständnis - Management von Kitas (10 S.)

Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de



An dieser Stelle finden Sie in jeder Ausgabe einen Baustein für Ihren Leitungs-Kompetenz-Baukasten. Dabei handelt es sich zum einen um bewährte Methoden für die Selbstorganisation und das Selbstmanagement von Kita-Leiter/innen oder um zentrale Themen für Ihren Alltag, zum anderen wagen wir einen Blick in die Zukunft auf Trends und Entwicklungen, die in der einen oder anderen Form auch Ihr Arbeitsfeld bereits jetzt oder zukünftig betreffen.

In der heutigen Ausgabe von „Leiter/in persönlich“ frage ich Sie: Können Sie sich als Leiter/in in Ihren Führungsaufgaben Spielraum verschaffen? Welches Führungskonzept leitet Sie? Neuberger hat gesagt: „Statt Führung als etwas Endgültiges, Hermetisches und Objektives zu sehen, soll sie als widersprüchlich, prozessual, vieltalig und mehrdeutig begriffen werden. Wenn etwas unterschiedlich gesehen werden kann oder gar in verschiedenen Formen existiert, kann diese kognitive oder reale Vielfalt als Handlungsspielraum genutzt werden (...) Nix is' fix.“ (2002, S. 3)

Davon leite ich drei Fragestellungen ab, die im folgenden Beitrag im Mittelpunkt stehen: Was bedeutet es für Sie, eine Kindertagesstätte zu leiten? Welches Bild von Leiten und Führen haben Sie als Leiter/in? Wie gelingt Führen und Leiten im Spannungsbogen zwischen Aufgaben und Mitarbeitenden?

1

Was bedeutet es, eine Kindertageseinrichtung zu leiten?

Sie kennen sicherlich den folgenden oder einen ähnlichen Ausschreibungstext, wenn eine Leitungsstelle in einer Kindertageseinrichtung neu zu besetzen ist:

Wir suchen zum ... einen erfahrenen Erzieher/Sozialpädagogen (m/w) als Leiter/in unserer dreigruppigen Kindertageseinrichtung in ...

Voraussetzungen:

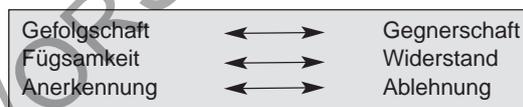
- mehrjährige Erfahrung als Leiter/in
- teamfähig
- zuverlässig
- kontaktfreudig
- fundierte Fachkenntnisse zur Pädagogik im Elementarbereich
- strategisches, konzeptionelles Denken
- Durchsetzungsfähigkeit
- Moderationserfahrung
- usw.

Viele Träger und Arbeitgeber fragen sich: Wie soll ein Mensch sein, der für die Führung und Leitung einer Kindertageseinrichtung in Frage kommt? Muss dieser Mensch eine bestimmte Persönlichkeit oder einen bestimmten Charakter besitzen? Ist es eine Frage der Bildung oder der sozialen Herkunft? Muss für diese Position ein bestimmtes Anforderungsprofil erfüllt werden?

Es ist selbstverständlich, dass jede/r Leiter/in einer Kindertageseinrichtung die Aufgabe hat, zu führen und zu leiten. Das gelingt mal gut und mal weniger gut. Und es ist oftmals schwer, abzuleiten, was einen persönlichen Führungserfolg beeinflusst hat, da die Gründe

dafür in der Regel zu komplex sind. Gibt es einen bestimmten Führungsstil, der Ihr Leitungshandeln prägt?

Sicherlich fasziniert Sie als Leiter oder Leiterin in bestimmten Situationen das Führen und Leiten. Sie nehmen Führen und Leiten gerne wahr und spüren Macht. Dann werden Sie sich aber in manchen Situationen ganz schnell fragen: Darf ich Macht ausüben? Zwiespältige Gefühle kennzeichnen oft, insbesondere bei Frauen, die Haltung zu Führen und Leiten. Führung thematisiert gleichzeitig Macht und darüber sprechen wir nicht gerne. Wir wollen auch gar nicht zeigen, dass wir Freude an der Macht haben. Es entsteht ein ambivalentes Gefühl: Einerseits ist es gut, Macht über Menschen zu haben, zumindest fühlt sich das gut an, andererseits erzeugt diese Macht aber auch Abhängigkeit untereinander und Reibungsflächen. Das führt dazu, dass Sie dann in Ihrer Leitungsrolle unter anderem mit folgenden Gegensätzen konfrontiert werden:



Diese Ambivalenzen finden Sie bereits im Verhältnis von Eltern und Kindern. Die elterliche Autorität bietet Geborgenheit und Zuversicht, schafft Mut und Selbstvertrauen, fördert Respekt und Achtsamkeit, fordert aber auch Gehorsam und kann bisweilen Unselbstständigkeit und Ängstlichkeit bewirken.

Wie kann Führung in einer Kindertageseinrichtung definiert werden?

Führung ist eine besondere Art von Kommunikation, mit der die Leitung bewusst und beabsichtigt versucht, auf das Verhalten der Mitarbeiter/innen Einfluss zu nehmen. Unterstützt wird sie dabei von der geltenden Konzeption, von Zielen und Erwartungen. Dies bedeutet für jede/n Leiter/in: Ziele setzen, Orientierung schaffen, Abläufe organisieren und koordinieren, kontrollieren und sich auch um das Wohl der einzelnen Mitarbeitenden kümmern. Die Leitung muss sich ihrer Beziehung als Führungsperson zu ihren Mitarbeitenden bewusst sein. Führung heißt Einfluss haben!

Es ist wichtig, dass ein/e Leiter/in in seinem bzw. ihrem Handeln wirksam ist. Es muss durchsichtig sein, nach welchen Grundsätzen und Regeln er bzw. sie leitet, und es muss klar sein, dass die Aufgaben mit Sorgfalt und Gründlichkeit erfüllt werden. Schließlich bedarf es eines methodischen und systematischen Arbeitens, d.h., es gilt, die Führung und Leitung einer Kindertageseinrichtung verantwortungsbewusst und professionell durchzuführen und die „Instrumente“ kompetent und angemessen einzusetzen.

In den Kindertageseinrichtungen werden die Managementsysteme mit Computerprogrammen oder mit Planungssystemen bzw. Controlling immer mehr differenziert und optimiert. Die Leiter/innen beherrschen dies oft hervorragend. Ist es die wichtigste Anforderung an eine/n Leiter/in, die Managementsysteme optimal einzusetzen? Viele Leiter/innen berichten mir, dass sie oft dort nicht mehr weiterkommen, wo es „menschelt“, also dort, wo die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter/innen, mit Vorgesetzten, im Team gelebt werden muss. Von der/dem Leiter/in einer Kindertageseinrichtung wird unter anderem erwartet, dass er/sie Experte bzw. Expertin in Fragen der zwischenmenschlichen Beziehungen ist und in Zeiten der Veränderung der Kindertageseinrichtung nicht nur die Weiterentwicklung der Organisation fördert, sondern die Menschen mit ihren Ängsten und Vorbehalten in den Veränderungsprozessen begleitet.

2 Welches Bild von Leiten und Führen haben Sie als Leiter/in?

Sicherlich kennen Sie viele „Mythen“ von Führen und Leiten, wie:

- *Der/die Leiter/in hat alles im Griff.*
- *Das Ziel ist der Erfolg.*
- *Der/die Beste setzt sich durch.*
- *Alle sitzen in einem Boot.*
- *Der Mensch steht im Mittelpunkt.*
- *Alles muss rational sein.*
- *Es gibt Gesetzmäßigkeiten des Führens.*

Sie haben sich als Leiter/in sicher schon gefragt, was Ihre typischen Verhaltensweisen sind und wie sich Ihre typischen Verhaltensweisen auf das Verhalten der Mitarbeiter/innen auswirken. Jeder Mensch entwickelt im Laufe seines Lebens aufgrund der gemachten Erfahrungen ein Bild von sich selbst und seiner Umwelt. Es ist das „Selbstbild“, das jeweils individuell geprägt ist. Dieses „Selbstbild“ deckt sich nicht unbedingt mit dem Bild, das andere von uns haben, dem „Fremdbild“. Da jeder Mensch im Allgemeinen annimmt, dass die eigene Vorstellung von Führung und Realität „wahr“ und „richtig“ ist, führt dies im Alltag des Leitungshandelns zwangsläufig immer wieder zu Missverständnissen. Aus diesem Grund ist es für jede/n Leiter/in wichtig, sich selbst besser zu verstehen – nach der alten griechischen Forderung: „Erkenne dich selbst!“

Sollte jede/r Leiter/in seine bzw. ihre Aufgaben nach einem bestimmten Führungsstil bewältigen? Gibt es überhaupt den Führungsstil? In der Literatur werden vier Führungsstile genannt (vgl. Scholz, 1993, S. 452 f.), die im Folgenden beschrieben werden.

- der **kurative Führungsstil** (Beziehungsstil): gemeinsame Entscheidungen von Leiter/in und Mitarbeitenden; sozioemotionale Unterstützung wird geboten; geringe Aufgaben-, aber hohe Mitarbeiterorientierung. Leiter/innen mit diesem Führungsstil zeigen z.B. folgendes Verhalten:
 - vor allem das menschliche Element sehen
 - ihre Überlegungen vor allem auf verbesserte Zusammenarbeit ausrichten
 - den Mitarbeitenden große Freiräume lassen
 - den Fähigkeiten von Mitarbeitenden vertrauen
 - die Mitarbeitenden ermutigen und unterstützen
 - wenig Einfluss auf das Erreichen von Sachthemen nehmen
 - sich auch um die privaten Probleme der Mitarbeitenden kümmern
- der **Laisser-faire Führungsstil** (Delegationsstil): Beschränkung des Leiters bzw. der Leiterin auf das Delegieren und gelegentliche Kontrollieren; geringe Aufgaben- und geringe Mitarbeiterorientierung. Leiter/innen mit diesem Führungsstil zeigen z.B. folgendes Verhalten:
 - vorhandene Richtlinien und Spielregeln bevorzugen
 - einen klaren Orientierungsrahmen für die Mitarbeitenden setzen
 - Spielräume und Grenzen definieren
 - sich möglichst weit zurückhalten
 - in Konflikten meist neutral bleiben
 - den Mitarbeitenden große Freiräume im Rahmen der Vorgaben lassen