

Passt das Konzept “Führungsstil” noch zu den Anforderungen einer Kita-Leitung?

Kita-Leitungen möchten Kolleg*innen gerne beteiligen, stoßen dabei jedoch auf unterschiedliche Schwierigkeiten. Manche Leitungskräfte, die eigentlich partizipativ führen wollen, orientieren sich deshalb am “situativen Führungsstil”, weil sie denken:

- Einige Entscheidungen muss ich selbst treffen,
- nicht alles können wir im Team klären oder diskutieren, ich kann nicht immer alle mitnehmen.

Der “Situative Führungsstil” gilt als flexibel und praxistauglich, weil er suggeriert, Führung an die jeweilige Situation und die Bedürfnisse des Teams anpassen zu können. Doch bei genauerem Hinsehen wird deutlich, dass dieses Modell für die pädagogische Arbeit und die komplexen Anforderungen an Kita-Leitung keine ausreichende Orientierung bietet. Es führt sogar zu Spannungen mit den Prinzipien von Partizipation und Demokratie.

Der “Situative Führungsstil” nach Hersey und Blanchard stammt aus der Managementtheorie der Wirtschaft. Er geht davon aus, dass Führungskräfte ihren Stil am “Reifegrad” der Mitarbeitenden ausrichten, also an deren Fachkompetenz, Motivation und Verantwortungsbereitschaft. Das klingt zunächst plausibel, ist jedoch machtzentriert. Denn am Ende entscheidet die Führungskraft, wann und für wen sie Beteiligung zulässt und wann und für wen nicht.

Das bedeutet, dass Beteiligung zu einem Instrument wird, das die Leitung je nach Situation einsetzen oder auch wieder abbrechen kann. Damit bleibt die Definitionsmacht klar asymmetrisch verteilt und genau das widerspricht einem demokratischen, partizipativen Verständnis von Leitung, das in Kitas unverzichtbar ist. Kinderschutz, Kinderrechte und Inklusion sind Grundpfeiler pädagogischer Arbeit. Sie erfordern Mitarbeitende, die Verantwortung übernehmen, kritisch denken und ihre Haltung reflektieren. Das gelingt nur, wenn sie diese Erfahrung auch selbst machen. Wer Partizipation vorlebt, kann sie an Kinder weitergeben. Wer dagegen in einem Führungssystem arbeitet, in dem Beteiligung jederzeit entzogen werden kann, wird Partizipation nicht als Haltung, sondern als Zugeständnis begreifen. Leitung in Kitas ist daher untrennbar mit einem demokratischen Anspruch verbunden. Sie schafft einen Rahmen, in dem Beteiligung möglich wird und zwar auch dann, wenn es unbequem wird.

Partizipation ist kein Stilmittel, sondern ein Grundprinzip. Sie ist keine Methode. Sie ist eine Haltung, die sich durch alle Situationen zieht. Leitungspersonen fragen sich nicht: “Welchen Stil setze ich heute ein?” Sie fragen sich:

- “Wie gestalte ich heute einen Rahmen, in dem Beteiligung möglich ist?”
- “Wie kann ich Verantwortung so gestalten, dass wir sie gemeinsam tragen?”

Diese Fragen sind transparent, nachvollziehbar, mit Beteiligungsorientierung und natürlich situationsangemessen zu beantworten, aber nicht im klassischen Sinn der “situativen Führung”. Das heißt: Kita-Leitungen handeln situationsangemessen, aber nicht situativ. Die Anforderungen an Leitung in Kitas sind heute vielfältig und komplex. Leitungspersonen sind

- Entscheider*innen,
- Moderator*innen von Aushandlungsprozessen,
- Teamentwickler*innen,
- Rahmengestalter*innen,
- pädagogische Leitbilderhalter*innen,
- Macht- und Beteiligungsreflektierende.



Passt das Konzept “Führungsstil” noch zu den Anforderungen einer Kita-Leitung?

Kein klassischer Führungsstil wird dieser Vielfalt an Rollen gerecht, denn der Begriff “Führungsstil” entstammt einer hierarchischen Denkweise, die zu heutigen, demokratisch geprägten Leitungskulturen nicht mehr passt. In Kitas geht es nicht um die Frage, in welchem Stil ich andere anleite, sondern um die Haltung, mit der ich Beziehungen gestalte und Beteiligung ermögliche. Führung in Kitas ist somit ein professionelles Selbstverständnis, das demokratisch, partizipativ und immer darauf ausgerichtet ist, Entwicklungsräume für Mitarbeitende und damit auch für Kinder zu öffnen.

Und ja, das ist anspruchsvoll. Dieses professionelle Selbstverständnis entsteht nicht von allein. Es entwickelt sich Schritt für Schritt mit jeder neuen Erkenntnis und Aufgabe und es lebt von einer kontinuierlichen gemeinsamen Reflexion im Team.

