

Ständig am Anschlag?

Was Kita-Leitungen für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden tun können

Wenig Personal, hohe Ausfallquoten, steigende Anforderungen – wenn Fachkräfte leiden, bleibt gute Betreuung auf der Strecke. Doch mit den richtigen Impulsen von Trägern und Kita-Leitung bleibt Gesundheitsvorsorge nicht nur ein leeres Wort – und alle profitieren davon.

Gesundheit ist nicht nur das persönliche Anliegen und ein privates Thema eines jeden Kita-Mitarbeitenden. Ein Augenmerk auf die Gesundheit der Fachkräfte zu richten, ist eine wichtige Führungsaufgabe. Kita-Führungskräfte sowie ihre Träger können Rahmenbedingungen schaffen, durch die Belastungen reduziert, Ressourcen unterstützt und aufgebaut werden – oder eben auch nicht.

Die fünf Aspekte der Arbeitssituation

Man unterscheidet im betrieblichen Gesundheitsmanagement fünf Arbeitsaspekte, in denen Belastungen auf die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einwirken können, die potenziell zur Beanspruchung führen. Bei dauerhafter Beanspruchung ohne Ausgleich und Ressourcen kann diese zur Erkrankung der Mitarbeitenden führen.

- **Arbeitstätigkeit:** die Arbeit mit den Kindern (häufig wird als Belastung eher ein schwieriges Elterngespräch empfunden)
- **Arbeitsorganisation:** geschieht etwa die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unsystematisch, können sich die Neuen wegen mangelnder Informationen handlungsunfähig fühlen
- **Zusammenarbeit im Team:** als schwierig wird sie dann empfunden, wenn im Team nicht mitein-

ander, sondern übereinander geredet wird

- **Arbeitsumgebung:** das können die kleinen Kinderstühle sein, auf denen viele pädagogische Fachkräfte sitzen und Rückenschmerzen bekommen; das kann der Geräuschpegel sein, der sehr hoch ist, wenn viele Kinder zusammen sind
 - **Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten:** unter Umständen hat die Leitung viele auswärtige Termine, sodass dem Team bei Problemen ein Ansprechpartner fehlt und aus Kleinigkeiten Belastungen werden
- Führungskräfte haben mit ihrem persönlichen Führungsverhalten Einfluss auf alle fünf Dimensionen des Arbeitens und damit auf die Gesund-



Foto: Margit Franz

Gönnen Sie sich eine schöne Arbeitsatmosphäre für Teamgespräche.

Eine Frage der Haltung

Das Gute ist: Gesunde Führung erfordert von Führungskräften keinen zusätzlichen Zeitaufwand, sondern es gilt das, was getan wird, mit Achtsamkeit im Hinblick auf die eigene Haltung zu tun und folgende Grundsätze zu bedenken:

1. **Anerkennung und Wertschätzung:** Wertschätzung kann bedeuten, dass die Führungskraft ihre Gesprächsbereitschaft den Mitarbeitenden gegenüber zu ihren wichtigsten Aufgaben zählt und ein offenes Ohr für sie hat. Einige Führungskräfte bieten Sprechzeiten an, zu denen sie den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ungestört zur Verfügung stehen. Sie haben vielleicht schon erlebt, dass Gespräche zwischen Tür und Angel viel Zeit rauben können und dann doch nur oberflächlich und für echte Anliegen der Mitarbeiter nicht geeignet sind. Nicht jedes Lob kommt bei Mitarbeitenden tatsächlich als Anerkennung an. Ein pauschales „Das haben Sie gut gemacht“ wirkt weniger nachhaltig als ein zielgerichtetes und differenziertes Feedback, über das sich die Kita-Leitung etwas mehr Gedanken gemacht hat. Ein positives Beispiel: „Die offene Art, mit der Sie heute die neue Mutter begrüßt haben, und die Ruhe, die Sie auf sie ausgestrahlt haben, hat mir den Eindruck vermittelt, dass Sie sofort ihr Vertrauen gewonnen haben. Das hat mir gefallen.“ Wertschätzung schwingt auch mit, wenn sich die Führungskraft für die Gestaltung der Arbeitsplätze verantwortlich fühlt, um einen reibungslosen und möglichst beanspruchungsarmen Arbeitsablauf zu ermöglichen.
2. **Klare Kommunikation:** Unklarheit macht Stress. Rollenklarheit und Vorhersehbarkeit beeinflussen wissenschaftlich erwiesen die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv. Deshalb gehört zur gesunden Führung, dass die Leitung den Fachkräften ein klares Bild davon vermittelt, was von ihnen erwartet wird. Verantwortlichkeiten und Rollen sind definiert und klar voneinander abgegrenzt. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin kennt seine oder ihre Aufgaben und Befugnisse. Gegenseitige Erwartungen werden abgeglichen. Eine größtmögliche Transparenz von Entscheidungen erleichtert den Mitarbeitenden, diese mitzutragen. In der Hektik des Alltags geht vieles davon unter, etwa wenn eine Aufgabe zwischen Tür und Angel delegiert wird. Oft fehlt dann die Klarheit darüber: Welches Ziel soll mit der Maßnahme erreicht werden? Was kann ich selbst entscheiden? Bis wann muss es erledigt sein? Und wissen die anderen, dass ich diese Verantwortung übertragen bekommen habe?
3. **Vertrauen:** Wie wirksam Vertrauen in eine klare Kommunikation bei Veränderungen ist, zeigt dieses Beispiel: Eine Einrichtung sollte in ein anderes Gebäude umziehen. Das kann zu großen Unruhen bei den Mitarbeitenden führen. In diesem Fall waren sie sehr gelassen, denn sie hatten viele Veränderungen bei ihrem Arbeitgeber durchlebt und dabei gute Erfahrungen gemacht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebten, dass sie alle notwendigen Informationen rechtzeitig erhalten und, wenn möglich, in Entscheidungen einbezogen wurden. Mit diesem Vertrauen sagten sie: „Wir werden alles erfahren, was wir wissen müssen, wenn es so weit ist. Warum sollen wir uns jetzt verrückt machen?“
4. **Aktive Konfliktlösung:** Bei Konflikten ziehen viele Menschen ihre Köpfe ein. So lösen sich Konflikte aber nicht, sondern sie schwelen, manchmal sogar Jahre. Das Verdrängen kostet Energie, die für die eigentliche Arbeit nicht zur Verfügung steht. Doch das Harmoniebedürfnis ist – gerade bei Menschen in sozialen Berufen – sehr hoch. Wenn ein Teammitglied sich etwas erlaubt, das nicht im Sinne des Teams ist, gibt es oft eine Tendenz, großzügig darüber hinwegzusehen. Wenn etwa eine Mitarbeiterin grundsätzlich als Erste geht, auch wenn die Kolleginnen und Kollegen noch nicht fertig sind, dann ist das Eingreifen der Führungskraft wichtig. Gesunde Führung beinhaltet ein entsprechendes Konfliktmanagement. Wer so führt, unterstützt Konfliktlösungen im Team durch Gesprächsangebote. Sachliche und zeitnahe Rückmeldungen lebt diese Führungskraft vor.
5. **Entscheidungs- und Handlungsspielräume für Mitarbeitende:** Wer eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen kann und eigene Entscheidungsbefugnisse im Rahmen seiner oder delegierter Aufgaben bekommt, fühlt sich stärker mit seiner Arbeit verbunden. Das fördert die intrinsische Motivation, die uns das, was wir tun, weniger belastend empfinden lässt, weil wir von innen heraus dazu motiviert sind. Wenn eine Führungskraft etwa ihrem Team die Planung und Umsetzung eines Elternabends überträgt, macht Sie ihre Mitarbeitenden dadurch im eigenen Erleben und für die Eltern, zu vollwertigen Ansprechpartnern. Wird ein Team in dieser Form in Entscheidungen integriert, hat es die Chance, einen ganzheitlichen und unternehmerischen Blick zu entwickeln und nicht nur auf Anweisungen zu reagieren und diese auszuführen. Es entsteht ein großer Ideen-Pool und dieser erhöht die Handlungsfähigkeit des Teams.

6. Effektive Arbeitsorganisation: Wer seine Arbeitsabläufe regelmäßig, unter Beteiligung der Mitarbeitenden als Experten für ihren Arbeitsplatz infrage stellt, wird nicht selten überrascht sein, was dabei alles zutage kommt. In sogenannten Gesundheits- bzw. Qualitätszirkeln wird sehr häufig wieder die Vorbereitungszeit thematisiert. Zu wenig davon ist in den meisten Fällen das Problem. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass es sich hierbei um ein organisatorisches Problem handelt. Das Arbeitsmaterial steht nicht zur Verfügung, es ist kein ungestörter Arbeitsplatz vorhanden, die Mitarbeiter können sich in der Kita nicht aus der Gruppe herausziehen: Zeit stünde also genug zur Verfügung, nur der organisatorische Rahmen fehlt oft.

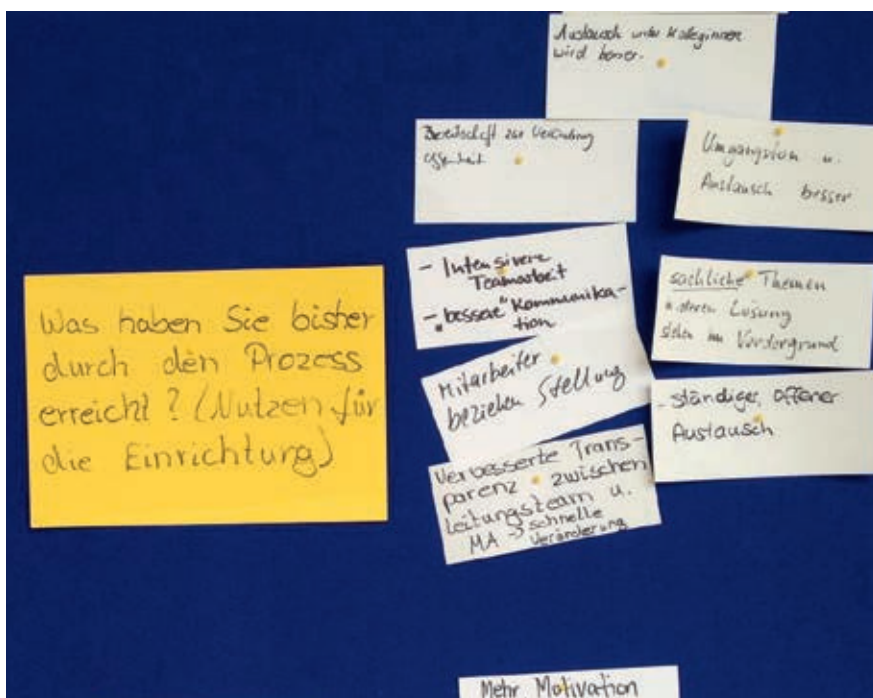
7. Soziale Unterstützung: Eine Atmosphäre wechselseitiger Unterstützung entsteht nicht allein durch die Aktivitäten der Leitung. Jedes Teammitglied ist hier gefordert. Es gilt, die Individualität der Mitarbeitenden als Gewinn wahrzunehmen, die Stärken eines jeden zu sehen und seine Schwächen anzunehmen. Gesunde Führung beinhaltet, dass die Führungskraft in diesem Sinne als Vorbild vorangeht und auch für den Umgang mit Ungleichheit als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Jeder Mitarbeitende befindet sich in seiner individuellen Entwicklung an einem anderen Punkt und jeder hat andere Bedürfnisse. Gesundheitsbewusste Leitungskräfte nehmen diese wahr und stimmen ihr Verhalten darauf ab. Manchmal zeigt es sich in Beratungsprojekten, dass Vorgesetzte fast verzweifeln, weil ihr Team Anweisungen nicht umsetzt. Allein die Frage an die Mitarbeitenden, was ihnen noch fehlt, um entsprechend handeln zu können, bewirkt oft mehr, als stets dieselbe Forderung zu wiederholen. Vielleicht hilft dann die Rückendeckung einer resoluteren Kollegin, damit sich auch die Schwächere den Eltern gegenüber gewachsen fühlt. Manchmal werden Elterngespräche oder andere herausfordernde Situationen gemeinsam im Team geübt.

heit ihrer Mitarbeitenden. Nicht vergessen darf man dabei, dass Kita-Leiterinnen und -Leiter oft sehr in den Arbeitsalltag eingebunden sind, sie etwa eine eigene Gruppe führen oder einspringen, wenn zu wenig Personal vorhanden ist. Dazu kommen hohe administrative Anforderungen, Öffentlichkeitsarbeit und Elternarbeit. „Wo bleibt da die notwendige Zeit für

Führung?“ ist hier eine häufig gestellte Frage.

Eigentlich ist gesunde Führung kein Hexenwerk, doch erschwerend wirkt, dass kaum jemand auf die Führungsaufgabe gründlich vorbereitet wird. Diese Aufgabe erfordert spezielle Kompetenzen und den Einsatz von Instrumenten wie Delegation, Feedback, Teamentwicklung, Mitarbeiter-

gespräch und Konfliktklärung. Wer unterstützt die Leitungen dabei, diese Kompetenzen aufzubauen? Der Auftrag der gesunden Führung, also die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen, ist eine gemeinsame Aufgabe von Arbeitgebern, Leitungen und Team. Gemeinsam schaffen sie möglichst präventiv Bedingungen, die erst gar nicht zur Erkrankung führen.



Dokumentieren Sie Teamprozesse für alle sichtbar, das hilft, manchmal klarer zu sehen.

Die eigene Gesundheit im Blick

Führungskräfte, die für ihre eigene Gesundheit ein Bewusstsein entwickelt haben, verfügen über eine gute Voraussetzung, auch die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden im Blick zu behalten. Die vielfältigen Führungsaufgaben souverän zu bewältigen, setzt eine eigene gute Konstitution voraus. Wer permanent über seine eigenen Grenzen hinausgeht, strahlt die Erwartung aus, dass andere dies ebenso leisten müssen. Mit gutem Vorbild voranzugehen und sich und anderen Grenzen einzugestehen, erleichtert es den Angestellten, auf die eigene Gesundheit zu achten. Kommt eine Führungskraft zum Beispiel ständig krank zur Arbeit, interpretiert das Team dieses Verhalten so, dass Krankheit kein Thema sein darf. Durch dieses Verhalten der Vorgesetzten fühlen sich die



Was tut Ihren Mitarbeitenden gut, wie können Sie ihnen kleine Aufmerksamkeiten schenken?

Mitarbeitenden unwohl und unter Druck, wenn sie sich krankmelden.

Handlungsbedarf erkennen

Doch woran kann eine Führungskraft erkennen, dass es Handlungsbedarf gibt? Was sind Warnsignale? Eines ist sicherlich der Krankenstand, der als Spitze des Eisbergs gesehen werden kann. Und eine hohe Fluktuation weist darauf hin, dass etwas im Argen liegt. Aber muss eine Führungskraft so lange warten oder kann sie nicht schon früher Signale empfangen?

Viele Mitarbeitende äußern ihren Unmut – die einen lauter, die anderen eher verborgen. Mangelnde Eigeninitiative kann ein Hinweis darauf sein, dass jemand sich nicht wohl oder überlastet fühlt. Manchmal steckt dahinter eine innere Kündigung: Die

Fachkraft setzt sich nicht für die Arbeit oder die Kolleginnen und Kollegen ein, sondern es findet nur noch Dienst nach Vorschrift statt. Was genau der Hintergrund ist, gilt es zu erfragen. Doch diese Signale kommen oft schleichend und können leicht übersehen werden. Deshalb ist hier viel Sensibilität für das Team und ein offenes Auge und Ohr gefordert. Die Reflexion über das Team und sein Wohlbefinden als fester Bestandteil in der Arbeit der Leitungskraft helfen, die Signale wahrzunehmen. Wenn Handlungsbedarf entdeckt wurde, gibt es verschiedene Möglichkeiten, sich Unterstützung zu holen. Eine Vielzahl von Coaches haben sich darauf spezialisiert, das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement für Betriebe anzubieten. Die Krankenkassen und die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrts-

pflege arbeiten mit Beraterinnen und Beratern und können Unterstützung geben. Sinnvoll ist es, ein individuell auf die Bedürfnisse zugeschnittenes Konzept zum betrieblichen Gesundheitsmanagement mit einer Beraterin zu erarbeiten, zu installieren und dauerhaft umzusetzen. Dieses Konzept beinhaltet alle Schritte von der Analyse der Arbeitssituation bis zur Wirksamkeitsprüfung umgesetzter Veränderungen. Es befähigt die Leitung, die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden eigenständig und nachhaltig im Auge zu behalten und zu schützen. Wichtig bei so einem Konzept: Das Team sollte mit daran beteiligt werden. ■

Weitere Informationen unter

Andrea Beese:

www.oe-pe-beratung.de und

Susanne Petz: www.susannepetz.de