

Dr. Ariane Wahl ist promovierte Beratungswissenschaftlerin (berufs- und organisationsbezogene Beratungswissenschaft), Dipl.-Betriebswirtin und Psychotherapeutin (HP). Sie ist seit 2004 als freiberufliche Beraterin und Trainerin für Führungskräfte und Veränderungsprozesse in Organisationen tätig. Aufgrund ihrer zahlreichen Beratungsausbildungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten (humanistisch, systemisch, körperorientiert) ist sie in der Lage, passgenaue Angebote für komplexe Zusammenhänge zu entwerfen.

Resilienz als Schlüsselfaktor Stärkung von Führungskräften in ihrer Rolle als Führungskraft

Neben fachlichen Kompetenzen und Managementkompetenzen benötigen Führungskräfte auch psychosoziale Stärke, damit sie den zahlreichen Herausforderungen im Kita-Alltag gewachsen sind. Vor dem Hintergrund der spezifischen Gegebenheiten im Elementarbereich sind die Stärkung von Resilienz und Selbstfürsorge von zentraler Bedeutung.



Vorbemerkung

Das von der Robert-Bosch-Stiftung geförderte Projekt „Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Elementarpädagogik“ legt in der aktuellen Phase mit dem Titel „Kita leiten und entwickeln – Qualifizierungswerkstatt für Leitungskräfte (Pilotprogramm)“ den Schwerpunkt auf die Stärkung der Leitungskräfte. Damit wird auch dem Gute-KiTa-Gesetz (BMFSFJ 2018) Rechnung getragen, das die Leitung als eines der zehn Handlungsfelder, die für die Qualitätsentwicklung von Kitas zentral sind, hervorhebt: „Eine starke Leitung ist die Schlüsselperson in der Kita. Sie organisiert die pädagogische Arbeit, begleitet das Team, ist Ansprechperson für Familien und Partner im Sozialraum – und leistet so einen wichtigen Beitrag für die Qualitätsentwicklung. Für diese wichtigen Aufgaben brauchen Kitaleiterinnen und Kitaleiter eine gute Ausbildung, Möglichkeiten zur Weiterbildung und genügend Zeit im Arbeitsalltag.“ (BMFSFJ 2019) An dieser Stelle sollte noch die psychosoziale Stärkung der Leitungskräfte ergänzt werden: Sie brauchen Kraft und Energie, um die zahlreichen täglichen Herausforderungen gut bewältigen zu können.

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden die Notwendigkeit der Sensibilisierung von Leitungskräften für die Themen Selbstfürsorge und Resilienz diskutiert. Denn wie im Gute-KiTa-Gesetz scheint auch auf der Ebene der Betroffenen nur ein geringes Bewusstsein für diese gesundheitsrelevanten Aspekte vorhanden zu sein. Dabei wird auf die Ergebnisse eines Coaching-Angebots, das im Rahmen des Projekts für Leitungskräfte und Trägervertreterinnen bzw. Trägervertreter durchgeführt wurde, Bezug genommen.

Der vorliegende Beitrag entstand im Rahmen des von der Robert-Bosch-Stiftung geförderten Projekts „Organisationsentwicklung in Kitas“ (www.bosch-stiftung.de/de/projekt/handbuch-organisationsentwicklung-kitas-beispiele

gelungener-praxis). Das Projekt gliedert sich in unterschiedliche Phasen: In einer ersten Phase wurde gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus Praxis, Politik und Wissenschaft eine vom Projektteam im Vorfeld erstellte Bestandsaufnahme zu konzeptionellen Grundlagen für die Organisationsentwicklung im Elementarbereich diskutiert (vgl. Buhl/Freytag/Iller 2016). In der zweiten Projektphase wurde im Sinne eines Good-practice-Ansatzes auf der Grundlage von Fallstudien in verschiedenen Einrichtungen des Elementarbereichs ein Praxishandbuch erstellt, welches von den Trägern, den Leitungen oder auch in den Teams dazu genutzt werden kann, die Qualität der eigenen Einrichtung zu diskutieren und Organisationsentwicklungsprozesse anzustoßen (vgl. Mieth/Bayer/Buhl/Freytag/Iller 2018). In der dritten Projektphase ging es um die Analyse verschiedener Verbreitungsstrategien und den Wissenschafts-Praxis-Transfer. Die aktuelle Projektphase legt den Schwerpunkt auf die Stärkung der Leitungskräfte in ihrer Rolle als Führungskraft. Dazu wurden Werkstätten zu ausgewählten Leitungsthemen sowie ein Coaching-Angebot konzipiert und durchgeführt. Ziel dieses Projektabschnitts ist die Entwicklung eines Weiterbildungskonzepts für Leitungskräfte mit Werkstattcharakter bzw. die Erstellung eines entsprechenden Handbuchs.

Ergebnisse des Coachings

Das Coaching ist Teil der aktuellen Projektphase und wurde in Form eines Tandem-Coachings durchgeführt, das i. d. R. aus einer Leitungskraft einer Einrichtung und einer dafür zuständigen Trägervertretung bestand. Von den insgesamt 20 Tandems, die am Projekt teilnehmen, haben 17 Tandems das Coaching-Angebot wahrgenommen.

Ziele des Coachings waren u. a. die Anregung der Selbstreflexionsfähigkeit, aber auch die Verbesserung der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Verständnisses.

Folgende Selbstreflexionsfragen bildeten die Basis des Coachings:

1. Was liegt mir als Leitungskraft/Trägervertretung bezogen auf meine Arbeit grundsätzlich am Herzen?
2. Was macht – vor allem in der aktuellen Situation – eine gute Leitungskraft/Trägervertretung aus? Über welche Ressourcen sollte sie bezogen auf die Einrichtung/das Team und bezogen auf sich selbst (Selbstfürsorge) verfügen?

Die Arbeit mit den Tandems zeigte, dass die Kommunikation und das Verständnis zwischen Leitungskräften und Trägervertretung überwiegend gut funktionieren. Dies scheint vor allem darauf zurückzuführen zu sein, dass ähnliche Werte und Ziele die gemeinsame Arbeit prägen. Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit sind weniger in der Interaktion zwischen den Tandempartnern begründet als eher in Themen wie Zeitmangel aufgrund hoher Arbeitsbelastung (hoher Betreuungsschlüssel, starke Sach- und Aufgabenorientierung), Rollendiffusion (unklare Zuständigkeiten, Befugnisse, Strukturen) oder divergierender Ziele, Grundhaltungen und Motiven auf Träger- und Kita-Seite.

Fast durchgängig zu beobachten war, dass – auch bedingt durch die aktuelle Corona-Krise – Führungskräfte im Kita-Kontext enormen Belastungen ausgesetzt sind. Allerdings stellten sie mehrheitlich die Fürsorge für sich selbst hinter die Erledigung ihrer Aufgaben und die Fürsorge für Mitarbeitende und Kinder. Passend zu dieser Feststellung konnte – aufgrund der Möglichkeit der Fremdeinschätzung durch die Tandempartner und -partnerinnen – beobachtet werden, dass sich die Teilnehmenden in ihren Stärken und Kompetenzen häufig unterschätzten, während sie gleichzeitig nach Perfektion strebten. Diese Beobachtungen sprechen dafür, dass Betroffene mehr für

Aspekte wie Selbstfürsorge bzw. Resilienz und deren Bedeutung im beruflichen Kontext zu sensibilisieren sind.

Resilienz

Der Resilienzbegriff leitet sich aus dem Lateinischen „resilire“ (= abprallen, zurückspringen) ab und ist ursprünglich in der Physik und Materialkunde verortet. Hier beschreibt er die Eigenschaft eines Werkstoffes, sich verformen zu lassen und in die ursprüngliche Ausgangsform zurückzukehren („elastisch“, „unverwüstlich“).

Die Zunahme psychischer Belastungen am Arbeitsplatz ist vor dem Hintergrund zahlreicher technologischer, organisatorischer und gesellschaftlicher Veränderungen empirisch belegbar. Mitarbeitende müssen sich an ständig wandelnde Arbeitsbedingungen und zunehmend komplexer werdende Arbeitsprozesse flexibel anpassen können und benötigten Fähigkeiten (Resilienzfaktoren) zur Bewältigung der damit einhergehenden Belastungen. Psychische Stabilität und Flexibilität werden nach Badura u. a. (2015) zu zentralen Faktoren, um in der Arbeitswelt bestehen zu können.

Gerade in Zeiten einer Krise sorgt eine gut ausgeprägte Resilienz dafür, den Anforderungen des Alltags gerecht zu werden und dabei gesund, zufrieden und leistungsfähig zu bleiben. Nach Kalisch/Müller/Tüscher (2015) beschreibt Resilienz die jedem Menschen innewohnende „seelische/psychische Widerstandskraft“ bzw. „Regenerationsfähigkeit“, um die psychische Gesundheit während oder nach widrigen Lebensereignissen aufrechtzuerhalten bzw. zurückzugewinnen (Kalisch/Müller/Tüscher 2015).

Gesundheit begrenzt sich dabei nicht nur auf körperliches Wohlbefinden, sondern ist in Anlehnung an das Gesundheitsverständnis der

WHO „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“ (Präambel der Verfassung der Weltgesundheitsorganisation 1946).

Leitungskräften kommt dabei als Schnittstelle zwischen personaler und organisationaler Resilienz eine besondere Rolle zu: Sie prägen einerseits als Vorbild die Kultur der Einrichtung und andererseits wirkt sich ihr Verhalten und Wohlbefinden direkt auf die Mitarbeitenden (und damit auch auf die Kinder) aus.

Belastungsfaktoren für Leitungskräfte

In der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg wurde ein Instrument zur Analyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (IAPB) entwickelt, mit dem sich Belastungsfaktoren messen lassen. Analysiert werden einzelne Belastungsdimensionen, wie

- Arbeitskomplexität
- Arbeitsunterbrechungen
- Kooperationserfordernisse
- Verantwortungsumfang
- Handlungsspielraum (Michel/Menzel/Sonntag 2009).

Nachfolgend wird reflektiert, inwiefern diese Belastungsfaktoren auf Leitungskräfte im Elementarbereich zutreffen.

Arbeitskomplexität

Eine zentrale Herausforderung für Leitungskräfte in Kitas liegt in der hohen Komplexität, die durch die Vielzahl der beteiligten Akteure (Kinder, pädagogische Fachkräfte, Leitungskräfte, Kita-Träger, öffentliche Kinder- und Jugendhilfe, Einrichtungen der Administration, Elternschaft) sowie durch umfassende Managementaufgaben (Bildungs-, Qualitäts-, Personal-, Haushaltsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung) bedingt ist.

Kooperationserfordernisse

Mit all diesen Akteuren soll im Sinne einer dialogischen und partizipativen Grundhaltung eine gute Zusammenarbeit gepflegt werden. Wenn übergeordnete Trägerziele mit dem Kita-Alltag wenig kompatibel sind, treffen unterschiedliche Welten aufeinander. Dies verlangt vonseiten der Trägervertretung eine ausgeprägte Vermittlerkompetenz zwischen den unterschiedlichen Interessen und Anliegen und vonseiten der Leitungskraft Kreativität und Flexibilität bei der kitagerechten Umsetzung von Vorgaben.

Handlungsspielraum

Des Weiteren verfügen Kita-Leitungskräfte zwar über die erforderliche Sach- und Führungskompetenz, die Personal- und Entscheidungskompetenz kann jedoch auch auf den zuständigen Träger verlagert sein, was den Handlungsspielraum eingrenzt. Besonders zu erwähnen ist an dieser Stelle die Zusammenarbeit der Leitungskraft mit ehrenamtlichen Vertretern aus der Elternschaft, deren pädagogisches und managementspezifisches Wissen meist nur gering ausgeprägt ist und die nur über ein begrenztes Zeitkontingent verfügen. Hinzu kommen die zeitliche Begrenzung der Mitarbeit der Ehrenamtlichen (häufige Wechsel) sowie die Rollendiffusion.

Arbeitsunterbrechungen

Leitungsaufgaben benötigen Zeit, Arbeitsunterbrechungen gehören jedoch zum Alltag von Leitungskräften. Einerseits möchten sie nah am Geschehen sein und praktizieren eine „Haltung der offenen Tür“, andererseits wird dadurch ein konzentriertes Arbeiten behindert. Es kann vorteilhaft sein, wenn Leitungskräfte in die tägliche Arbeit eingebunden sind, allerdings kann diese Doppelfunktion auch zur Belastung werden. In der Gruppe arbeiten die Leitungskräfte unter den gleichen Bedingungen wie alle anderen Teammitglieder und werden in vielen Fällen gleichzeitig mit Leitungsfragen belangt. In ihrer

Leitung, Team und Träger

Leitungsrolle sind sie zudem disziplinarisch vorgeordnet und haben die übergeordnete Aufgabe, mit Lösungen einen reibungslosen Kita-Betrieb für alle Beteiligten zu gewährleisten.

Verantwortungsumfang

In der heutigen Zeit sind Kitas mit kleinen Unternehmen vergleichbar und Führungskräfte sehen sich vielschichtigen Herausforderungen gegenüber: vom Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz, der einen stetigen Ausbau bei gleichzeitigem Fachkräftemangel erfordert, über steigende Anforderungen an die Qualität der pädagogischen Arbeit bis hin zum Wunsch nach mehr Mitbestimmung durch die Elternschaft. Der Umfang der Verantwortung steigt stetig und spezifische Konzepte zur Organisa-

tionsentwicklung im Elementarbereich sind nicht verfügbar.

Fazit

Die Reflexion der o. g. Faktoren bestätigt, dass Führungskräfte aufgrund der Besonderheiten ihrer Arbeitssituation vielfältigen Belastungen ausgesetzt sind. Vor diesem Hintergrund scheint es bei der Entwicklung von kita-spezifischen Organisationsentwicklungskonzepten unverzichtbar, gesundheits- bzw. resilienzfördernde Schwerpunkte zu setzen. Dies gilt umso mehr, da nach Masten (2001) Resilienz keine unveränderliche Persönlichkeitseigenschaft ist, sondern erlernbar und veränderbar ist.

Literaturhinweise und Links

- *Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.)* (2015): Fehlzeiten-Report 2015. Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer.
- *BMFSFJ* (2018): Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Teilhabe in der Kindertagesbetreuung (Gute-KiTa-Gesetz). Bundesgesetzblatt Jg. 2018 Teil 1, Nr. 49. Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/133310/80763d0f167ce2687eb79118b8b1e721/gute-kita-bgbl-data.pdf>
- *BMFSFJ* (Hrsg.) (2019): Gut ist Kita, wenn die Kleinsten die größte Rolle spielen. Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/135756/2f5f0f268f065bebd36dd2ebc88d757d/gut-ist-kita-data.pdf>
- *Buhl, M./Freytag, T./Iller, C.* (2016): Working Paper – Organisationsentwicklung im Elementarbereich. Verfügbar unter: <http://www.pedocs.de/volltexte/2016/12368>
- *Kalisch, R./Müller, M. B./Tüscher, O.* (2015): A conceptual framework for the neurobiological study of resilience. In: *Behavioral and Brain Sciences*, 38, S. e92.
- *Masten, A. S.* (2001): Ordinary magic. Resilience processes in development. In: *American Psychologist* Nr. 3, S. 227–238.
- *Michel, A./Menzel, L./Sonntag, K.* (2009): Instrument zur Analyse von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz: Beanspruchung erkennen, Fehlbelastung vermeiden. In: *Personalführung*, Heft 7, S. 40–47.
- *Mieth, C./Baier, J./Buhl, M./Freytag, T./Iller, C.* (2018): Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.18442/771>
- *Robert-Bosch-Stiftung*: Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis. Erkenntnisse aus Fallstudien, Lösungsansätze und Anregungen für den Einsatz in der Kita. Online: <https://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/handbuch-organisationsentwicklung-kitas-beispiele-gelungener-praxis> [Stand: 13.4.2021]
- *Robert-Bosch-Stiftung (Hrsg.)* (2020): Viel Bewegung in den Kitas. Ergebnisse aus einem Projekt zur Organisationsentwicklung. Stuttgart. Verfügbar unter: www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2021-01/Publikation_Organisationsentwicklung%20Kitas.pdf