

Warm erwischt!

Eine Vision, Feedback und Menschen, die zupacken – es gibt viele Faktoren, die eine Organisation stärken. Welche Rolle den einzelnen Personen dabei zukommt, warum die Kinder davon profitieren und was eine warme Dusche damit zu tun hat, lesen Sie hier.

BARBARA SCHMIEDER · PATRICIA SIGG · EIKE OSTENDORF-SERVISSOGLOU



Traditionell strukturierte Organisationen sind weitgehend statische Systeme mit ausgeprägter Hierarchie, festgelegten Verfahren und Abläufen. Sie haben ihre Arbeit auf bestimmte Bedingungen des Umfeldes abgestimmt und dafür optimiert. Solange das Umfeld stabil bleibt, funktioniert das System sehr gut. Doch Rahmenbedingungen verändern sich immer öfter und schneller. Der Wandel wird zum Normalzustand und betrifft oft mehrere Aspekte gleichzeitig.

Willkommen in der VUCA-Welt

Forschende sagen, wir leben in einer VUCA-Welt. Die Abkürzung, die in den 1990er-Jahren in den USA entstand, steht für die Begriffe

- > Unbeständigkeit (volatility),
- > Unsicherheit (uncertainty),
- > Komplexität (complexity) und
- > Mehrdeutigkeit (ambiguity).

Am Beispiel der Corona-Pandemie lässt sich leicht nachvollziehen, was damit gemeint ist. Deren Ausbruch stellte unser Leben und die Arbeitsbedingungen für Kita-Fachkräfte von einem Tag auf den anderen auf den Kopf (Unbeständigkeit). Es war stets unsicher, wie es weitergehen würde und welche Maßnahmen als Nächstes beschlossen werden würden (Unsicherheit). Immer neue Vermutungen und Erkenntnisse zu Ansteckungswegen und Gegenmaßnahmen machten die Situation komplex. Gleichzeitig stand und steht das Kita-System vor diversen weiteren Herausforderungen: dem Fachkräftemangel, der Unterfinanzierung des Bildungssystems, einer zunehmenden gesellschaftlichen Vielfalt ... herzlich willkommen in der VUCA-Welt.

Was stärkt uns?

Es gibt jedoch sogenannte Resilienz- oder Schutzfaktoren, die uns helfen, Herausforderungen zu meistern und idealerweise sogar ge-

stärkt aus solchen Phasen hervorzugehen. Diese Faktoren basieren auf Forschungen, die untersuchten, wie es manchen Kindern, die unter widrigsten Bedingungen aufwuchsen, gelang, zu starken und psychisch gesunden Erwachsenen zu werden – während andere an ähnlichen Rahmenbedingungen zerbrachen. Fachleute leiteten daraus zunächst Resilienzfaktoren für den Einzelnen ab. Später ging es auch um die Aspekte, die für Teams und Organisationen relevant sind. Wichtig ist, dass sowohl individuelle Merkmale als auch Umfeldfaktoren die Resilienz der einzelnen Personen und des Gesamtsystems bestimmen. Für uns als Kita-Trägernetzwerk erweisen sich folgende Faktoren als besonders resilienzfördernd:

1 Eine gemeinsame Vision

In unsicheren Zeiten sind Menschen besonders auf einen Kompass angewiesen, der ihnen eine Richtung weist. Im beruflichen Kontext einer Kita können Leitlinien, die eine grundsätzliche pädagogische Haltung und ihre Ziele beschreiben, diese Funktion erfüllen. Der Träger sollte sie erarbeiten. Unsere Pädagogik formuliert – sehr verkürzt – das Ziel, Kinder zu befähigen, eine freiheitliche Identität auszubilden und unsere multioptionale Gesellschaft verantwortungsbewusst mitzugestalten. Die dafür nötige Lernumgebung schaffen authentisch und dialogisch agierende Fachkräfte in einem für Kinder sinnhaften, verständlichen und handhabbaren Kita-Umfeld.

Diese pädagogische Ausrichtung gibt Sicherheit und Orientierung in Zeiten, in denen Rahmenbedingungen unbeständig sind. Während der Corona-Pandemie konnten wir das besonders gut beobachten. Viele Alltagspraxen waren zumindest phasenweise ausgehebelt. Unser Konzept sieht eine offene Arbeits-

weise mit Funktionsräumen vor. Während der Pandemie mussten wir auf Kohorten, also geschlossene Gruppen, umsteigen. Da unsere Pädagogik uns Leitlinien mitgibt, bewegten wir uns damit jedoch nicht im luftleeren Raum. Unsere Umsetzung musste sich an diesen Vorgaben messen lassen. Auf diese Weise konnten wir dem Geist unserer Pädagogik trotzdem gerecht werden.

In unsicheren Zeiten braucht man einen Weg zeigenden Kompass.

Dank unserer übergeordneten pädagogischen Leitungen sowie den Kita-Leitungen gelang die Umstellung meist. Ihre Aufgabe ist es, sicherzustellen, dass die pädago-

gische Praxis in den Häusern den Maximen unserer Pädagogik entspricht. Das erreichen sie, indem sie diese in den Teamsitzungen immer wieder thematisieren und Selbstreflexion anregen. Schließlich sind die Fachkräfte in der Lage, pädagogische Situationen im Alltag im Licht der grundlegenden pädagogischen Idee zu beurteilen und ihr Verhalten entsprechend auszurichten. Das macht sie in hohem Maße anpassungsfähig.

2 Starke Gemeinschaft

„Ich bin nicht allein. Wir schaffen das gemeinsam!“ Diese Überzeugung gibt Kraft in herausfordernden Situationen. Wer sich im Team wertgeschätzt fühlt, wer täglich Unterstützung und Zusammenhalt erlebt, weiß, dass er oder sie sich auch in Krisenzeiten auf die Kolleginnen und Kollegen verlassen kann. Ein solcher Geist herrscht in Kita-Teams jedoch nicht automatisch. Je heterogener die Teams sind, desto mehr Arbeit steckt darin, sich eine solche wertschätzende Gemeinschaftskultur zu erarbeiten und sie aufrechtzuerhalten. Eine zugkräftige pädagogische Vision ist dabei gemeinsame Grundlage und verbindendes Element. Wir machen gute Erfahrungen damit, in unseren Kita-Teams die wertvollen Fähigkeiten



Systemresilienz ist Resilienzförderung für Kinder. Denn die gelebte Kultur in der Kita ist direktes Vorbild für die Kinder.

zu erkennen, welche die Teammitglieder einbringen können. Oft fällt bei Kolleginnen und Kollegen besonders das ins Auge, was sie (noch) nicht wissen und können. Manche Fähigkeiten bleiben verborgen.

Eine Methode, um gegenseitige Wertschätzung zu fördern, ist die sogenannte „warme Dusche“. Dabei benennen die Teammitglieder alle positiven Aspekte, die ihnen zu einer Person einfallen. Dadurch lernen sie, die Stärken anderer besser wahrzunehmen. Die Person, die die „warme Dusche“ erhält, erfährt dabei vielleicht Dinge über sich, die ihr nicht bewusst waren oder die sie bislang nicht als etwas Besonderes empfunden hat. Auf diese Weise wird der wichtige Beitrag jedes Teammitglieds zur Gemeinschaft deutlich – gemäß dem Motto: Es kommt auf mich an.

3 Feedbackkultur etablieren

Die tägliche Zusammenarbeit im Kita-Team ist eng und die Beziehungsebene wichtig. Daher sind die Fachkräfte besonders daran interessiert,

eine harmonische Atmosphäre sicherzustellen. Das führt jedoch häufig dazu, dass sie sich mit kritischem Feedback zurückhalten. Dieses Vorgehen ist keine echte Lösung, da die Irritationen bestehen bleiben. Das führt unter Umständen zu schwelenden Konflikten, die die Atmosphäre vergiften. Und: Wer Feedback zurückhält, nimmt der Person eine Chance, sich weiterzuentwickeln.

Unsere Erfahrung ist, dass viele unserer Beschäftigten Feedback gerne annehmen, sich aber selbst schwer damit tun, Feedback zu geben. Wir üben daher, so Rückmeldung zu geben, dass die Aussagen auf der Sachebene bleiben – ein Verhalten kommentieren und nicht den Menschen an sich bewerten. Kita-Leitungen sind dabei als Vorbilder gefragt. Gute Erfahrungen machen wir auch mit Zweiertteams, die sich bei einem Spaziergang gegenseitig Feedback zu ihrer Arbeit geben – Walk and Talk nennen wir das. Die Leitfragen dabei lauten: Was lief gut? Wovon wünsche ich

mir mehr? Auch die oben beschriebene Methode der „warmen Dusche“ hilft, Feedback zu üben.

Wer gelernt hat, Feedback zu geben, übernimmt Verantwortung, bringt eigene Sichtweisen ein, initiiert Veränderungen und erlebt sich als selbstwirksam. Das ist ein wichtiger Resilienzfaktor, denn die Überzeugung, das eigene Leben und das Umfeld gestalten zu können, wächst.

4 Mitgestaltung ermöglichen

Wer sich bei seiner Arbeit als handlungsfähig erlebt, ist resilienter. Das bedeutet, Beschäftigte brauchen viele Mitwirkungsmöglichkeiten, eigene Verantwortungsbereiche und Entscheidungsspielräume. Wie groß die Felder sind, in denen sie autonom entscheiden, hängt von der jeweiligen Person ab. Die Möglichkeiten sollten so bemessen sein, dass sie motivieren und herausfordern, jedoch nicht überfordern. Wir arbeiten mit flachen Hierarchien. Unsere Hausleitungen betreuen in der Regel mehrere Kitas und sind

nicht ständig vor Ort. Die Teams arbeiten gleichberechtigt zusammen und teilen die Verantwortungsbereiche untereinander auf. Für alle – von Auszubildenden bis zu erfahrenen Fachkräften – gibt es viele Möglichkeiten, sich einzubringen und mitzugestalten.

5 Fehler als Lernchance

In Wirtschaftsunternehmen ist sogenanntes agiles Arbeiten eine Arbeitsform, um sich schneller an veränderte Umstände anzupassen. Dieses Konzept nutzen wir auch im Kita-Bereich. Wir praktizieren eine Hands-on-Mentalität, einen zupackenden, proaktiven Arbeitsstil. Wir probieren aus und lernen im Prozess. Zum Beispiel werben wir Quereinsteigende sowie ausländische Fachkräfte an. Wie wir sie in unsere Teams integrieren und wie es nicht funktioniert, lernen wir im Rahmen der Umsetzung. Diese Art zu arbeiten, erfordert einen Mentalitätswandel und setzt eine gelassene Fehlerkultur voraus. Sie fördert gleichzeitig jedoch die Reaktionsgeschwindigkeit und ermöglicht eine steile Lernkurve.

6 Kommunizieren ist das A und O

Die Herausforderungen der Corona-Pandemie machten uns allen deutlich, wie wichtig gute Kommunikation besonders in unübersichtlichen Situationen ist. Als Träger versuchten wir auf unterschiedlichen Wegen, wie FAQ-Websites, E-Mails, Video-Botschaften und -Konferenzen, pädagogische Fachkräfte und Eltern schnell zu informieren, Neuigkeiten einzuordnen, Zuständigkeiten zu definieren und Lösungen weiterzugeben. Dadurch reduzierten wir Komplexität und trugen dazu bei, die Anforderungen sinnvoll sowie versteh- und handhabbar zu machen.

Während des Lockdowns und in Zeiten mit Notbetreuung nutzten unsere Fachkräfte Video-Konferenzmöglichkeiten, um im Team sowie mit Eltern und Kindern in Be-

ziehung zu bleiben. Diese Optionen bereichern uns bis heute. Es gelingt uns dadurch, die Hemmschwelle zur Teilnahme an Eltern- und Infoabenden zu senken.

7 Veränderungsbereitschaft

Einen Beitrag dafür, dass Veränderungsprozesse für Fachkräfte schließlich ganz selbstverständlich dazugehören, leistet ein eingeübtes Vorgehen für stetige Verbesserung. Die meisten können Veränderungen so als positiv und spannend erleben. Wir haben in unseren Kitas ein Qualitätsmanagementsystem etabliert. Auf Grundlage turnusmäßiger Elternbefragungen, Selbstevaluationen und externer Audits erkennen die Teams Entwicklungsfelder und leiten Verbesserungsmaßnahmen ein. Künftig werden Kinderbefragungen das Instrumentarium zur Qualitätsfeststellung komplettieren.

8 Persönliche Entwicklung

Viele Resilienzfaktoren gründen in der Persönlichkeit der Beschäftigten. Fällt es ihnen leicht, sich empathisch in die Sichtweisen anderer einzudenken? Kennen sie ihre eigenen Gefühle und Impulse und können sie sie kontrollieren? Übernehmen sie Verantwortung für sich selbst, ihr Handeln und seine Folgen? Besitzen sie eine starke Selbstwirksamkeitsüberzeugung? Bei den meisten von uns gibt es Luft nach oben. Daher finden wir es wichtig, Kita-Fachkräften nicht nur fachliche Fortbildungsmöglichkeiten, sondern auch Seminare anzubieten, die sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützen.

9 Resilienzkonzept entwickeln

Wer Resilienz als Querschnittsthema etablieren möchte, stellt wahrscheinlich fest, dass es in der eigenen Organisation bereits viele Bausteine gibt, die zur Resilienz beitragen – vielleicht eine verbindende Vision und definierte Ziele, eine gute Lern- und positive Fehlerkultur, ein etabliertes Qualitätsma-

nagement. Ein Blick auf die Resilienzfaktoren für Organisationen, Teams und Einzelpersonen, wie sie die Sozialwissenschaftlerin Jutta Heller definiert (siehe Link am Textende), kann helfen, Entwicklungsbereiche zu erkennen und im nächsten Schritt zu bearbeiten.

10 Und was ist mit den Kindern?

Welchen Einfluss nimmt eine resiliente Organisation auf die Kinder und die Bildungsqualität in den Kitas? Was wir hier als resilienzfördernde Faktoren für eine Organisation vorgestellt haben, findet sich in ähnlicher Weise in vielen pädagogischen Konzeptionen wieder. Es geht zum Beispiel darum, Kindern Selbstwirksamkeitserfahrungen zu ermöglichen. Ihr Beitrag soll gehört werden und willkommen sein. In der Gemeinschaft sollen sie Unterstützung und Wertschätzung erfahren. Wie können Fachkräfte Kindern das alles bieten, wenn es nicht für die Zusammenarbeit mit dem Träger und im Team ebenfalls gilt? Das heißt: In ihrer Organisation erleben und lernen die Fachkräfte das, was sie den Kindern weitergeben sollen. Die gelebte Kultur ist außerdem direktes Vorbild für die Kinder, die die Stimmung und Zusammenarbeit in der Einrichtung hautnah miterleben. Kurz: Systemresilienz ist gleichzeitig Resilienzförderung für die Kinder. ◀

LITERATUR

HELLER, JUTTA: Resilienzfaktoren. Unter: <https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/resilienzfaktoren/> [21.05.24].