

Ulbrich, Ricardo

Achtsam Leiten in Kindertageseinrichtungen

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2020

Erstleser: Frau Prof.Dr.phil. B. Wedler

Zweitleser: Frau Dipl. Soz.arb/Soz.päd (FH) C. Winkler-Dudczig

Bibliografische Angaben

Ulbrich, Ricardo

Achtsam Leiten in Kindertageseinrichtungen

Mindful guiding in children`s day car facilities

Abstract

„Achtsame Leitung“ ist eine notwendige Führungsaufgabe und stellt eine wichtige und nachhaltige Ressource für eine gelingende Umsetzung des Bildungsauftrages in einer Kindertageseinrichtung dar. In dieser Bachelorarbeit wird dargestellt, wie „Achtsame Leitung“ zum Wohlbefinden und damit zur Gesunderhaltung der pädagogischen Fachkräfte am Arbeitsplatz beiträgt und dadurch die Umsetzung des Bildungsauftrages unterstützt. Dabei werden die Möglichkeiten und Herausforderungen sowie verschiedene Zusammenhänge, Entwicklungen und Wirkungen dargestellt. Eine Verdeutlichung wird durch die Auseinandersetzung mit dem Konzept „Sozialkapital“ bzw. dem Sozialen Vermögen in Organisationen, mit „Achtsamkeit“, „Achtsamer Leitung“ als Führungsaufgabe sowie den verschiedenen Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen aufgeführt. Den Abschluss dieser Arbeit bildet ein Exkurs in die Praxis, welcher sich an den beiden Beispielen „Wertschätzung“ und „Vertrauen“ orientiert und die praktische Umsetzung von „Achtsamer Leitung“ durch die Führungskraft darstellt. Deutlich wird in dieser Arbeit, dass eine mitarbeiterorientierte Organisationskultur und die Beachtung der Mitarbeiterbedürfnisse durch die Führungskraft wesentlich dazu beitragen, dass sich die pädagogischen Fachkräfte an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und dadurch eine Verringerung von Gesundheitsgefährdungen entsteht. Eine Steigerung der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit ist zu beobachten. Dies trägt nachhaltig zur Umsetzung des Bildungsauftrages bei. Diese Bachelorarbeit dient Führungskräften in Kindertageseinrichtung, Interessierten und Fachkräften der Sozialen Arbeit zur Orientierung sowie zur Aneignung von Leitungs-, Fach- und Organisationswissen. In Erkenntnis der Ausführungen kann gezielt zum Wohlbefinden der anvertrauten pädagogischen Fachkräfte und zur nachhaltigen Umsetzung des Bildungsauftrages in Kindertageseinrichtungen beigetragen werden.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Organisationen und Sozialkapital	3
1.1 Das Konzept „Sozialkapital“ – Soziales Vermögen in Organisationen.....	3
1.2 Die „Mensch-Mensch-Schnittstelle“ im Konzept Sozialkapital.....	8
1.3 Das Sozialkapital und die Mitarbeitergesundheit.....	9
2 Achtsamkeit	12
2.1 Die Begriffsdefinition von Achtsamkeit	12
2.2 Die Achtsamkeit im Arbeitsprozess	14
3 Leitung in der Organisation „Kindertageseinrichtung“	16
3.1 Die Organisation Kindertageseinrichtung	16
3.2 Der Bildungsauftrag in Kindertageseinrichtungen	18
3.3 Die Führung und Leitung einer Kindertageseinrichtung	20
3.4 Die pädagogischen Fachkräfte in der Kindertageseinrichtung.....	22
4 „Achtsames Leiten“ als Führungskraft	24
4.1 Das „Achtsame Leiten“ und Führen.....	24
4.2 Die Wirksamkeit „Achtsamer Leitung und Führung“	28
4.3 Die Möglichkeiten und Grenzen „Achtsamer Leitung und Führung“.....	30
5 Ein Exkurs in die Praxis	34
5.1 Die „Achtsame Leitung“ und Vertrauen	34
5.2 Die „Achtsame Leitung“ und Wertschätzung.....	37
Fazit	38
Quellen und Literaturverzeichnis	I
Literatur	I
Rechtsquellen	III
Selbstständigkeitserklärung	IV

Einleitung

„Während die Achtsamkeit ihren Einzug in die Gesellschaft und Arbeitswelt feiert, wird sie bislang vorwiegend als ‚Wellnessprogramm‘ für Menschen und Mitarbeiter angesehen. Dabei erhöht Achtsamkeit die Kollaborationsfähigkeit und Offenheit für Neues“ (zit. n. Dopfer, 2019, S.3).

Aktuelle Debatten, Publikationen, Statistiken und Diskussionen weisen auf eine besondere Situation in unserer Gesellschaft hin. „Achtsamkeit“ und „Gesundheit“ sind in aller Munde. Thematisiert werden diese Begrifflichkeiten dabei oft in Verbindung mit Arbeit, Stress und hohen Belastungen. Auch in der Politik und pädagogischen Fachkreisen werden Qualitäts- und Fachkräftediskussionen geführt, welche sogar zu ersten Verbesserungen für die Beschäftigten in den Kindertageseinrichtungen führen. Meine eigenen langjährigen Berufserfahrungen und -erlebnisse als Erzieher, Heilpädagoge und Leitungskraft, verweisen mich auf die Notwendigkeit der Beachtung von Achtsamkeit mir selbst gegenüber sowie gegenüber meinen mir anvertrauten Mitarbeiter und Kollegen. Achtsamkeit ist demnach eine zentrale Aufgabe von Führungskräften.

Heute frage ich mich: Musste mich erst meine eigene Gesundheit zur Achtsamkeit anhalten? Wie kann es überhaupt soweit kommen? Und was bedarf es, damit Leitungskräfte ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den ihnen anvertrauten pädagogischen Fachkräften nachkommen und „Achtsamkeit“ eine feste Verankerung im Berufsalltag von Kindertageseinrichtungen findet? Denn schlussendlich stellt sich mir die Frage: Wie kann unter diesen Umständen die Umsetzung des Bildungsauftrages in Kindertageseinrichtungen wirklich nachhaltig gelingen? Nach meinem Verständnis muss „Achtsames Leiten“ eine zentrale Aufgabe einer jeden Führungskraft darstellen. Dabei sollte sich die Organisation mitarbeiterorientiert ausrichten und ihrer Verantwortung gemäß der Profession „Sozialer Arbeit“ mit Fachwissen und einer professionellen Haltung nachkommen. Damit die Umsetzung von „Achtsamer Leitung“ zukünftig gelingt, ist Fachwissen und Führungskompetenz erforderlich. Um mir dies anzueignen bzw. um dies an Berufskollegen vermitteln zu können, setze ich mich in dieser Arbeit mit dem Thema: „Achtsame Leitung in Kindertageseinrichtungen“ auseinander. Denn in diesem Zusammenhang bedeutet Fachwissen auch, als eingesetzte Führungskraft das soziale Vermögen und dessen Wirkungen in der jeweiligen Kindertageseinrichtung zu kennen, zu beachten und zu nutzen. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin darzustellen, wie Führungskräfte durch eine „Achtsame

Leitung“ der pädagogischen Fachkräfte zu deren Wohlbefinden am Arbeitsplatz bzw. zu deren Gesunderhaltung beitragen und damit die Umsetzung des Bildungsauftrages in Kindertageseinrichtungen unterstützen können. Um dies zu verdeutlichen, stelle ich anhand des Konzeptes „Sozialkapital“ nach Badura, et. all. die Entstehung von Bedürfnissen sowie die möglichen Wirkungen auf Mitarbeiter und Organisationen dar, welche durch die Beachtung oder Nichtbeachtung der Mitarbeiterbedürfnissen bzw. des sozialen Vermögens entstehen. Da die Beachtung von Mitarbeiterbedürfnissen eine Aufgabe für Leitungskräfte darstellt, welche Achtsamkeit voraussetzt, beschreibe ich in diesem Kontext den Begriff „Achtsamkeit“ sowie weiterführend „Achtsames Leiten“ durch die Leitungskraft in Kindertageseinrichtungen. Der Fokus der Betrachtung liegt dabei auf der Wirksamkeit, den Möglichkeiten sowie den Grenzen. Um die Aufgabe und Notwendigkeit der Umsetzung des Bildungsauftrags in Kindertageseinrichtungen zu verdeutlichen, führe ich weiterhin einen Exkurs in die Rahmenbedingungen sowie in die gesetzlichen Grundlagen von Kindertageseinrichtungen durch. Das Ende dieser Arbeit bildet, neben einem abschließenden und zusammenfassenden Fazit, ein Exkurs in die Praxis. Dabei stelle ich die praktische Umsetzung von „Achtsamen Leiten“ durch die Leitungskraft an den Beispielen von „Vertrauen“ und „Wertschätzung“ dar.

Um eine bessere Lesbarkeit zu erreichen, wird in dieser Bachelorarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums verwendet. Ich verweise an dieser Stelle darauf, dass die Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Die in dieser Bachelorarbeit verwendete Bezeichnung: „Pädagogische Fachkräfte“ steht stellvertretend für alle pädagogischen Fachkräfte aus Kindertageseinrichtungen wie beispielsweise staatlich anerkannter Erzieher, staatlich anerkannter Heilpädagogen, staatlich anerkannter Sozialarbeiter, staatlich anerkannter Sozialpädagogen, staatlich anerkannter Heilerziehungspfleger usw.

Weiterhin werden in dieser Arbeit die Bezeichnungen „Führungskraft“ und „Leitungskraft“ synonym verwendet. Entsprechend besitzen die Begriffe dieselbe Bedeutung. Beide Bezeichnungen stellen dabei Personen dar, die in einer Kindertageseinrichtung die Position der Leitung übernehmen. Ebenso sind die Begriffe „Leiten“ und „Führen“ synonym zu verstehen und werden zur einheitlichen Darstellung der Aufgaben und Verantwortungen von Führungskräften verwendet.

1 Organisationen und Sozialkapital

1.1 Das Konzept „Sozialkapital“ – Soziales Vermögen in Organisationen

„Je höher ihr Sozialkapital ist, desto gesünder sind ihre Mitarbeiter. Je höher ihr Sozialkapital ist, desto besser fallen die Betriebsergebnisse aus“ (zit. n. Badura, et. all., 2013, S.47).

Im Folgenden beschreibe ich das Konzept „Sozialkapital“. Dabei stelle ich die Bedeutung von Beziehungen in sozialen Kollektiven dar. Denn aus meiner Sicht bilden Beziehungen von guter Qualität eine wichtige Ressource zur Stärkung und Gesunderhaltung von pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen. Besonders mit Blick auf die Gesunderhaltung der pädagogischen Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen liegt es in der Führungsverantwortung von Führungskräften, sich mit diesem Konzept auseinander zu setzen. Den Begriff „Organisation“ werde ich in dieser Arbeit als Synonym für jegliche Organisationen wie beispielsweise Unternehmen, Gruppen, Betriebe, Vereine, Kollektive, Zusammenschlüsse, Kindertageseinrichtungen und dergleichen verwenden.

Nach Badura, et. all. bezeichnet das Sozialkapital das soziale Vermögen einer Organisation. Der Begriff „Sozialkapital“ wird dabei verwendet, um die Merkmale sozialer Gruppen zu beschreiben, welche es erlauben die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitglieder vorher sagen zu können. Als Beispiele für diese Merkmale in Organisationen gelten gemeinsame Regeln, Werte und Überzeugungen, die Qualitäten der Menschenführung, gemeinsame Handlungen sowie die Qualitäten und Umfänge interner Vernetzungen. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.9-10)

Im Fokus des Konzeptes stehen weniger die Individuen, sondern vielmehr die sozialen Kollektive in Organisationen mit ihren jeweiligen Beziehungsstrukturen. Das Sozialkapital einer Organisation kann, je nach Qualität und Quantität, für die Mitglieder individuellen bzw. kollektiven Nutzen stiften. Badura, et. all. beschreiben den individuellen Nutzen mit gesundheitsförderlicher sozialer Integration sowie mit dem Zugang zu Lernprozessen und Informationen. Als Merkmale für die Entstehung von kollektivem Nutzen, gelten zum Beispiel ein geringerer Bedarf an Kontrolle und Koordination, Vertrauen, erleichterte Kooperationen sowie die Verbreitung und Erzeugung von neuem Wissen. Das Konzept eignet sich zur wissenschaftlichen Begründung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenspolitik, welche Badura, et. all. durch verschiedene wissenschaftliche Untersuchungen belegten. Trotz der positiven Erkenntnisse in ihren Studien gehen sie davon aus, dass sie die derzeitigen

Herausforderungen von Unternehmen nicht alle abschließend beantworten können. In Organisationen findet das Sozialkapital derzeit nur wenig Beachtung. Jedoch besteht durch die aktuellen Herausforderungen einer sich veränderten Arbeits- und Lebenswelt in den letzten Jahren, sowie durch die sich verändernde Bedeutung bzw. Auswirkung von Arbeit auf den Menschen, die Notwendigkeit zum Umdenken. Denn in der Arbeitswelt besteht heute die Herausforderung für Beschäftigte darin, dass sie viel höheren Arbeitsbelastungen, drohenden Arbeitsplatzverlusten, sinkender Transparenz und zunehmenden Misstrauen ausgesetzt sind. Dennoch besteht oft eine enge Verbundenheit oder Identifizierung mit der Arbeit bzw. dem jeweiligen Unternehmen. Der Arbeitsplatz stellt für viele Erwachsene einen Ort dar, an dem sie sich lange Zeit aufhalten und in welchen sie Lebenskraft und Energie einbringen. Nicht zuletzt aus diesem Grund gilt der Arbeitsplatz auch als ein Mitverursacher vieler chronischer Erkrankungen bei den Mitarbeitern. Denn in den meisten Unternehmen finden keine systematischen Beobachtungen des Sozialkapitals statt. Da die meisten Unternehmen keinen Zusammenhang zwischen diesen Erkrankungen und der Organisation bzw. dem daraus resultierenden Betriebsergebnis herstellen. Die wissenschaftlichen Untersuchungen von Badura, et. all. verweisen jedoch darauf, dass sich die Beachtung von Sozialkapital, sowie darauf ausgerichtete Investitionen, positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter sowie den Erfolg des Unternehmens auswirken. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.20-27) Damit Organisationen langfristig erfolgreich sein und eine gute Qualität ihres Produktes oder ihrer Dienstleistung erreichen können, ist deshalb die Beachtung der Bedürfnisse der individuellen Leistungserbringer wichtig. Denn jeder einzelne Mensch hat Bedürfnisse, welche befriedigt werden müssen. Dazu zählen beispielsweise die Bedürfnisse nach Anerkennung und Zuwendung. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.1)

Die Befriedigung der Bedürfnisse ist eine Grundlage menschlicher Entwicklung und menschlichen Handelns, welche sich nicht aus dem Arbeitskontext ausklammern lässt. Maslow beschreibt mit Hilfe des Modells der Maslowschen Pyramide die grundlegende Motivation menschlichen Handelns anhand der Befriedigung seiner Bedürfnisse. Die Bedürfnispyramide verdeutlicht dabei aus welchen Gründen es wichtig ist, den Menschen als Ganzes zu betrachten. Bei der Bedürfnisbefriedigung geht Maslow von einer hierarchischen Entwicklung auf fünf Bedürfnisebenen aus. Erst wenn die Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses erreicht ist, wendet sich der Mensch einem neuen, hierarchisch höher eingestuften Bedürfnis zu, dass er dann versucht zu befriedigen. Die Befriedigung der Bedürfnisse beginnt demnach mit der Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse, gefolgt von der Befriedigung der

Sicherheitsbedürfnisse und der sozialen Zugehörigkeitsbedürfnisse. Danach erfolgt die Ausrichtung der Bedürfnisbefriedigung auf die Individualbedürfnisse, wozu das Bedürfnis nach Anerkennung im sozialen Umfeld zählt. Die Befriedigung findet auf dieser Ebene durch Wertschätzung, Ansehen, Respekt und Ruhm statt und stärkt die Selbstachtung. Sind diese Bedürfnisse erfüllt, so ist eine Ausrichtung und Befriedigung nach Selbstverwirklichung und Transzendenz möglich. (vgl. Dopfer, 2019, S.42-44) Die Theorie nach Maslow wird jedoch auch kritisch gesehen. Die Kritik bezieht sich auf die theoretische „Verallgemeinerung“ der Menschen. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Bedürfnisebenen nicht trennscharf voneinander abgrenzen lassen. Als Begründung wird aufgeführt, dass es Menschen gibt, die ohne die vollständige Bedürfnisbefriedigung einer hierarchisch niederen Ebene bereits die nächst höhere Bedürfnisebene nach Maslow erreicht haben. Nach Bartscher (2012) sind das beispielsweise einige Künstler. Außerdem sieht er einen weiteren Kritikpunkt an Maslows Theorie darin, dass es bisher keinen wissenschaftlichen Beleg über die hierarchische Anordnung der Bedürfnisebenen gibt. (vgl. Lippold, 2019, S.21-22)

Die Bedürfnisse nach Anerkennung und Zuwendung gelten aus der Perspektive des Sozialkapitals als zentral und bilden die Grundlage für Gemeinsinn und Solidarität. Denn die Befriedigung dieser Bedürfnisse sowie die Aussicht und Erfahrung, durch Zusammenschluss mehr zu erreichen, gilt als Antrieb. Aus diesem Grund schließen sich Menschen zusammen und koordinieren ihr Handeln zum Erreichen gemeinsamer Ziele. Grundlegend dafür ist der Mensch als ein kooperationsbedürftiges und kooperationsfähiges Wesen. Der Mensch möchte sich mit anderen zusammenschließen. Damit er sich in diesen Zusammenschlüssen jedoch weiter entwickeln kann, ist er auf die Qualität und Quantität dieser Beziehungen angewiesen. In diesen Interaktionen wird der Mensch außerdem noch von seinen Gefühlen beeinflusst, welche wiederum im Zusammenhang zur Bereitschaft zum Kooperieren stehen. Gute Kooperation benötigen positive Gefühle. Diese werden beispielsweise durch Wohlbefinden ausgelöst. Dem Wohlbefinden kommt daher eine große Bedeutung für den einzelnen Menschen sowie für die Organisation zu. Denn durch Wohlbefinden in einer Gemeinschaft sinkt das Risiko für Gesundheitsgefährdungen und es entsteht die Bereitschaft für die Umsetzung einheitlicher Werte, Motive und Ziele. Dies führt idealerweise in der Konsequenz zum gemeinsamen Erfolg. Merkmale für Wohlbefinden bilden hierbei beispielsweise der Sinn für Gemeinsamkeiten, gegenseitiges Helfen, Empathie und Vertrauen. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.1)

Doch was bedeutet Wohlbefinden? Wohlbefinden setzt sich aus dem Kontext zwischen physischem Wohlbefinden, sozialem Wohlbefinden und emotionalem Wohlbefinden

zusammen. Das physische Wohlbefinden stellt dabei die körperliche Gesundheit dar. Das soziale Wohlbefinden steht im Kontext von Beziehungen und Interaktionen. Das emotionale Wohlbefinden wiederum entscheidet durch Sinnempfinden und Zugehörigkeit über die Ausrichtung des eigenen Lebens. Aus diesem Grund wirkt sich das emotionale Wohlbefinden auch besonders stark auf das soziale und physische Wohlbefinden aus. Grundsätzlich gilt für Wohlbefinden: Fühlt der Mensch sich wohl und gesund, so gilt er als leistungsfähiger und produktiver. (vgl. Dopfer, 2019, S.94)

Die Bereitschaft für Kooperationen galten bereits in der steinzeitlichen Urgesellschaft als sinnstiftend. Denn die einheitlichen Ausrichtungen und gemeinsamen Handlungen, trugen schon damals zum Überleben und zur Entwicklung der Gemeinschaft bei. Badura, et. all. begründen die Entstehung des Bedürfnisses nach Gemeinschaft auch in den positiven Erfahrungen von emotionalen Bindungen sowie durch die langen existentiellen Abhängigkeiten von Neugeborenen innerhalb ihrer Familien. Neugeborene haben durch ihr Überleben bzw. durch ihre Versorgung gelernt, dass Kooperationen Sinn ergeben. Aus diesem Grund sehen Badura, et. all. das Streben und die Motivation des einzelnen Menschen zur Bildung von Zusammenschlüssen und die damit verbundene kulturelle Verwurzelung von Sozialkapital, in der Entwicklung des Menschen begründet. Die Grundlage stabiler und positiver Kooperationen bzw. einer positiven Gemeinschaftskultur, bilden gemeinsame Werte, Verhaltensregeln, Überzeugungen, gemeinsames Handeln sowie ein gemeinsames Fühlen und Denken in den gemeinsamen, emotionalen Bindungen und Beziehungen. Auf dieser Grundlage bildet sich Solidarität und das moralische Bewusstsein in einer Gemeinschaft. Der Mensch fühlt sich somit zugehörig und empfindet seine Handlungen als sinnvoll. Daraus entwickelt sich der eigene Antrieb, sich beteiligen und einbringen zu wollen. Somit gilt der Mensch als intrinsisch motiviert (individuelle Anreize, welche der Mensch als wichtig einstuft) und befähigt, auch weiterhin die Welt mitzugestalten bzw. diese als mitgestaltbar zu erleben. Weiterführend befähigt ihn diese Grundlage dazu, sich auf neue Herausforderungen in und mit Gruppen einzulassen oder sich beispielsweise neuen Gruppen anzuschließen. Diese Fähigkeiten bzw. dieses Sozialkapital, gilt für Organisationen und deren Funktionsfähigkeit als bedeutsam. Denn das Sozialkapital bildet durch seine motivierende und bindende Wirkung einen wichtigen Teil des immateriellen Vermögens der jeweiligen Organisation. Als gefährdet gilt das Sozialkapital in seiner Wirksamkeit, seiner Funktionsfähigkeit sowie seines Organisationserfolges dann, wenn es keine Beachtung findet oder ihm keine Förderung und/oder kein Schutz entgegengebracht wird. Um diese Gefährdung zu vermeiden und um das Sozialkapital einer Organisation zu schützen und zu stärken,

kommt der Organisationsführung bzw. der Leitungskraft eine wesentliche Aufgabe zu. Dies werde ich im Verlauf der Arbeit noch genauer darstellen. Geschieht an dieser Stelle jedoch die Leistungssteuerung innerhalb der Organisation durch Macht, finanziellen Anreiz oder mit Zwang, so verliert das Sozialkapital seine Kraft. Es entwickelt sich dann keine gemeinsame Sinnstiftung und Zielverfolgung, wodurch die Organisation eine schlechte Prognose für die Zukunft erhält. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.1-2)

Die Kultur innerhalb einer Organisation ist für Organisationen und auch für deren Mitglieder bedeutsam. Wie bereits beschrieben gehen Badura, et. all. davon aus, dass Kulturen tief in den Menschen verwurzelt sind und psychische und soziale Funktionen erfüllen. Weiterführend, wird in diesem Zusammenhang auf die Begriffsbestimmung aus den Bereichen der Ethnologie und der Soziologie verwiesen. Diese beschreiben diese Organisationskulturen als Helfer für den Menschen. Denn gemeinsame Verhaltensweisen, Gedanken, Gefühle, Werte und Regeln dienen neben der Alltagsbewältigung und der Strukturierung auch der Orientierung sowie der Organisation von zwischenmenschlichen Prozessen bis hin zur Identifizierung des Menschen mit etwas. All diese Grundlagen und damit das gesamte Sozialkapital, bilden die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in Organisationen. Gemeinsame Projekte, Herausforderungen und Krisen können dann besser bewältigt oder realisiert werden. Es entstehen gemeinsame Handlungsenergien und es besteht die Möglichkeit zur Bildung eines „Wir-Gefühl“ in der jeweiligen Organisation. Der Organisationskultur wird daher Sinn- und Beziehungstiftung zugeschrieben. Dies führt zur Erzeugung emotionaler Bindungen an Personen und Organisationen sowie an deren Aufgaben und Visionen. (vgl. Beyer et al.2000 / Badura, et. all., 2013, S.33)

Zusammenfassend ist somit festzustellen, dass die Beachtung des Sozialkapitals und damit der Organisationskultur und des Wohlbefindens für die Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter notwendig und für den Erfolg der Organisation bedeutsam ist. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.305) Denn die Qualität des Wohlbefindens und die Beachtung des sozialen Vermögens wirkt sich nachhaltig auf die Motivation, die Arbeitsleistung, das Qualitätsbewusstsein, den Krankenstand und die Verbundenheit des Einzelnen in bzw. mit der Organisation aus. Der Führungskraft kommt an dieser Stelle eine wichtige Rolle zu, da sie in ihrer Führungsverantwortung die Unternehmenspolitik, welche aus Sicht des Sozialkapitalkonzepts mitarbeiterorientiert sein sollte, umsetzen muss. Weiterführend werde ich das in dem nächsten Kapitel dieser Arbeit verdeutlichen.

1.2 Die „Mensch-Mensch-Schnittstelle“ im Konzept Sozialkapital

Um ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu führen und die Mitarbeiter, leistungsfähig, leistungsbereit und gesund zu halten, gehen Badura, et. all. davon aus, dass sich ein Unternehmen mitarbeiterorientiert ausrichten muss. Die Basis dafür bildet die Mensch-Mensch-Schnittstelle zwischen der Unternehmensführung bzw. die Schnittstelle zwischen Führungskräften und den Mitarbeitern. Im Mittelpunkt dabei steht der Mitarbeiter, der durch die Führungskraft als wichtigste Quelle der Wertschöpfung gesehen und entsprechend behandelt und gefördert werden sollte. Ob dies gelingt, misst der Mitarbeiter daran, wie aus seiner Sicht in der Organisation mit Herausforderungen und Menschen umgegangen wird. Eine gute Mitarbeitergesundheit im Sinne des Sozialkapitals, ist für eine Organisation ein Indiz für eine gute und gelingende Mitarbeiterorientierung. Damit dies gelingt, ist eine innovative Gesundheitspolitik im Unternehmen erforderlich, mit der auf die Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit hingewirkt wird. Eine Voraussetzung hierfür ist das Umdenken in vielen Organisationen bzw. auf Leitungsebenen sowie die damit in Verbindung stehenden Investitionen in das jeweilige Sozialkapital. Dies steht in Verbindung mit der derzeit weitverbreiteten Gesundheitspolitik in Organisationen und den damit verbundenen Auswirkungen. Diesen Zusammenhang beschreibe ich im nachfolgenden Kapitel „Sozialkapital und Mitarbeitergesundheit“. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.43-47)

An dieser Stelle gilt es die Fragen zu beantworten, was die Wettbewerbsfähigkeit und die Gesundheit der Mitarbeiter beeinflusst und wie bedeutsam dabei das Sozialkapital ist. Die Studien zu dem Konzept Sozialkapital nach Badura, et. all. befassten sich mit diesen Fragen. Als Resultat wurden dabei drei einflussnehmende Faktoren aus dem betrieblichen Sozialkapital unterschieden. Benannt wurde das Netzwerkkapital, das Führungskapital sowie das Werte- und Überzeugungskapital. Das Netzwerkkapital bezieht sich dabei auf die Qualität der Beziehungen in Teams von Beschäftigten mit dem gleichen Rang bzw. auf einer Ebene. Diese Beziehungen benötigen eine gute Qualität, um sich positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter und auf die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation auszuwirken. Dafür bedarf es beispielsweise eines guten Zusammenhaltes, gegenseitigen Vertrauens und Unterstützung. Damit dies gelingt, ist eine achtsame und verantwortungsbewusste Führung der Mitarbeiter erforderlich. Denn das Netzwerkkapital in der Organisation kann sich nur gut entwickeln, wenn die Qualität der Führung bzw. des Führungskapitals hoch ist. Das Führungskapital beschreibt die Beziehungen der Führungskraft zu ihren und den

Teammitgliedern, für welche die Führungskraft verantwortlich ist. Ein qualitativ hochwertiges Führungskapital zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeitern von ihren direkten Vorgesetzten ein gutes Maß an Anerkennung, Unterstützung, Vertrauen und Akzeptanz entgegengebracht wird. Die dritte einflussnehmende Konstante des Sozialkapitalkonzeptes ist die Qualität des Werte- und Überzeugungskapitals. Gemeinsame Werte und Überzeugungen bilden das Kernstück einer Organisationskultur. Von hoher Bedeutung dabei ist, ob die Mitarbeiter glauben, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter in einer gemeinsamen Welt bewegen oder nicht, ob deren Werte und Überzeugungen übereinstimmen, ob sich die Mitarbeiter auf Verbindlichkeiten verlassen können, wie und ob Konflikte gelöst werden, ob es einen gemeinsamen Zusammenhalt in der gesamten Organisation gibt, wie gerecht miteinander und untereinander umgegangen wird und ob die Mitarbeiter Wertschätzung durch ihre Führungskraft erfahren. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.29-30)

Diese Studien verdeutlichen damit die Zusammenhänge sowie die Bedeutung und Verantwortung von Organisationsführung respektive den Führungskräften, um eine Organisation mitarbeiterorientiert auszurichten. Im nächsten Kapitel dieser Arbeit stelle ich die Auswirkungen von Sozialkapital auf die Organisation und die Gesundheit der Mitarbeiter dar. Dabei wird weiterführend die Verantwortung und die Notwendigkeit der Führungskräfte zur Beachtung des Sozialkapitals verdeutlicht.

1.3 Das Sozialkapital und die Mitarbeitergesundheit

Wie bereits mehrfach verdeutlicht, führten Forschungen zum Konzept Sozialkapital zu der Erkenntnis, dass in vielen Organisationen die Beachtung des Sozialkapital als präventive Gesundheitsfürsorge keine Beachtung findet. In der Regel finden Gesundheitspräventionen und -unterstützungen für den Einzelnen statt. Denn Gesundheit wird meist als Privatsache angesehen. Demnach wird dem einzelnen Menschen die Gesundheitsverantwortung selbst zugeschrieben. Aus diesem Grund investieren Organisationen auch nur wenig in Unterstützungs- oder Präventionsmaßnahmen für die gesamte Organisation. Arbeitgeber sehen sich jedoch immer häufiger mit dem Thema der Mitarbeitergesundheit konfrontiert. Die Konfrontation entsteht dabei durch die Prognose des langfristigen Erfolgs ihrer Organisationen, welcher beispielsweise durch Leistungsausfall, geringe Leistungsfähigkeit und durch die steigenden Lohnnebenkosten bei Krankheitsausfällen beeinflusst wird. Würde man in den Organisationen dem Wissen über die

Zusammenhänge von Krankheiten und Arbeit Rechnung tragen und ein darauf aufbauendes betriebliches Gesundheitsmanagement umsetzen, so könnten viele Folgekosten vermieden werden. Insbesondere die Auswirkungen von chronischen Krankheiten stellen einen hohen Kostenfaktor dar. Chronische Erkrankungen in Form psychischer oder körperlicher Beeinträchtigungen der Mitarbeiter, gelten als hauptverantwortlich für Leistungs- und Produktivitätsverluste. Das Sozialkapitalkonzept unterscheidet an dieser Stelle in „Absentismus“ und „Präsentismus“. Der „Absentismus“ steht für die tatsächlichen Fehlzeiten bzw. entfallene Arbeitsleistung durch Krankheit. Der „Präsentismus“ dagegen beschreibt die verminderte Arbeitsleistung anwesender Mitarbeiter, die trotz gesundheitlicher Beeinträchtigungen ihren Arbeitsplatz einnehmen. Insbesondere gelten hierbei chronische Erkrankungen als Hauptverursacher von verminderter Arbeitsleistung. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.20-22) Neben den diagnostizierten physischen oder psychischen Erkrankungen stehen auch Krankheiten im Fokus der Betrachtung, welche nicht klinisch diagnostiziert sein müssen. Dazu zählen beispielsweise Kopfschmerzen, Erschöpfung, Migräne, Rückenschmerzen, Depressionen oder Angstzustände. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.15)

Obwohl die gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Mitarbeiter durch die eingeschränkten motivationalen, emotionalen, kognitiven oder physischen Fähigkeiten zu hohen Produktivitätseinbußen beitragen, findet der „Präsentismus“ wenig Beachtung in den Organisationen. Es lässt sich feststellen, dass der „Präsentismus“ sehr viel stärker verbreitet ist als der „Absentismus“ und auch wesentlich höhere Kosten verursacht. Dies verdeutlicht, dass die Organisationen keinen Zusammenhang zwischen der Gesundheit und dem Erfolg der Organisation herstellen. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.11) Dass diese Auswirkungen sehr bedeutsam sind, verdeutlicht eine Studie (Hemp 2004), welche an der amerikanischen Bank One durchgeführt wurde. In der Auswertung der Studie wurden die Produktivitätsverluste bedingt durch „Absentismus“ auf 16 Prozent der betrieblichen Krankheitskosten beziffert. Die Produktionsverluste bedingt durch „Präsentismus“ erreichen hingegen sogar einen Wert von 84 Prozent. In einer weiteren Studie der Firma Dow Chemical mit 12.397 Beschäftigten (Baase 2007), wurden die jährlich entstandenen Kosten pro Beschäftigten ermittelt. Diese beliefen sich aufgrund von Fehlzeiten auf 661 Dollar, aufgrund medizinischer Behandlungen auf 2278 Dollar und aufgrund des „Präsentismus“ auf 6771 Dollar. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.14-15)

Diese Situation in den Organisationen entsteht nach Badura, et. all. dadurch, dass sich die meisten deutschen Unternehmen und Organisationen in ihrer Gesundheitspolitik

nur auf ihre eigenen, tatsächlichen Fehlzeitenstatistiken oder die der Krankenkassen beziehen. Badura, et. all. sehen das kritisch, da dabei die Auswirkungen von „Präsentismus“ keine Beachtung finden und somit die tatsächliche Problemstellung nur unvollständig abgebildet wird. Ein Grund für diese vorherrschende Ausrichtung von Organisationen liegt darin, dass diese sich nicht an den Mitarbeitern orientieren. Ihr Fokus liegt in erster Linie auf dem aus ihrer Sicht überlebensnotwendigen, wirtschaftlichen Erfolg. Aus diesem Grund wird die Notwendigkeit für Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter auch erst im nächsten Schritt bedeutsam. Der Fokus der Arbeitgeber auf die Gesundheit der Mitarbeiter bzw. das Ausmaß von „Absentismus“ und „Präsentismus“ in deren Organisationen, wird bei Betrachtung des nachfolgenden Eisbergmodells noch einmal verdeutlicht. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.11)



Abbildung: Eisbergmodell
Quelle: Badura, et. all., 2013, S.12

Das Eisbergmodell zeigt, dass sich die Gesundheitspolitik in Organisationen somit nur auf ca. 5% der Mitarbeiter konzentriert. Die anderen ca. 95% der Arbeitnehmer einer Organisation stellen jedoch den deutlich höheren Anteil an Leistungsträgern dar und bleiben dennoch weitestgehend unbeachtet. Da dies jedoch für eine gute zukünftige Prognose und die Wettbewerbsfähigkeit bedeutsam sein kann, sollte eine Neubewertung und Ausrichtung der Gesundheitspolitik in der Organisation erfolgen. Denn dadurch ließen sich andere Zusammenhänge, Bedarfsfestlegungen und Investitionsentscheidungen erschließen, welche sich an den tatsächlichen Bedarfen der Mitarbeitergesundheit orientierten. Weiterführend könnten dadurch eine mitarbeiterorientierte Organisationskultur sowie eine gute, langfristige Prognose für die jeweilige Organisation entstehen. Dies würde die Gesundheit der Mitarbeiter unterstützen und schlussendlich auch zur besseren Zufriedenheit der Kunden beitragen. (vgl. Badura, et. all., 2013, S.11-12)

Rückblickend auf meine Ausführungen zu dem Konzept „Sozialkapital“ wurde deutlich, dass die Mitarbeiter eine große und weitgehend ungenutzte Ressource für Organisationen darstellen. Das Sozialkapital bzw. das soziale Vermögen in Unternehmen, findet nur sehr wenig Beachtung. Um die Mitarbeiter jedoch langfristig gesund, leistungsbereit und motiviert zu erhalten, bedarf es einer mitarbeiterorientierten Organisationskultur. Die Umsetzung und Unterstützung dafür liegt wesentlich in der Verantwortung der jeweiligen Führungs- und Leitungskräfte der Organisationen. Damit dies gelingt, bedarf es der Beachtung der genaueren Mitarbeiterbedürfnisse. Hierfür bildet Achtsamkeit die Grundlage. Denn neben dem achtsamen Umgang mit sich selbst, gilt es der übernommenen Führungsverantwortung gerecht zu werden und einen achtsamen Umgang mit den Mitarbeitern der jeweiligen Unternehmen und Organisationen zu pflegen. Doch was ist Achtsamkeit und was bedeutet Achtsamkeit im Arbeitsprozess? Um das zu verdeutlichen, beschreibe ich im nächsten Kapitel den Begriff „Achtsamkeit“ und beziehe mich dabei weiterführend auf die Bedeutung und Wirksamkeit von Achtsamkeit in Organisationen.

2 Achtsamkeit

2.1 Die Begriffsdefinition von Achtsamkeit

„Achtsamkeit bedeutet, die eigene Aufmerksamkeit absichtsvoll und nichtwertend auf das bewusste Erleben des gegenwärtigen Moments zu richten“ (zit. n. Schneider, 2009, S.570).

Mit diesen Worten beschreiben die beiden Professoren Thomas Heidenreich und Johannes Michalak Achtsamkeit als eine Hier-und-Jetzt-Erfahrung. Das Ziel von Achtsamkeit ist die bewusste Wahrnehmung des gegenwärtigen Augenblicks. Die Ausrichtung des Geistes auf den gegenwärtigen Moment, gilt dabei als eine absichtsvolle Aufmerksamkeitslenkung. Die Intensität der bewussten Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Augenblick, entscheidet dabei über die Qualität der Erfahrungen, welche in diesem gegenwärtigen Moment gemacht werden. In der Praxis erfolgt dies häufig nicht, da Menschen entweder zu viele Dinge gleichzeitig erledigen oder sich deren Aufmerksamkeit nicht auf die bewusste Wahrnehmung eines bestimmten Augenblicks konzentriert. Die Qualität der gemachten Erfahrungen gilt dann als nicht gut. Aus Sicht von Heidenreich und Michalak ist Achtsamkeit nicht wertend. Die Aufnahme der Inhalte erfolgt, ohne diese Wahrnehmung in bestimmte

Kategorien wie beispielsweise „gut oder schlecht“ zu werten. (vgl. Schneider, 2009, S. 570-572)

Professor Dr. Stefan Schmidt beschreibt Achtsamkeit weiterführend als eine bestimmte Grundhaltung, mit der man dem ganzen Leben und sich selbst gegenübertritt. Achtsamkeit ist aus seiner Sicht etwas, was man erfährt, erlebt und praktiziert. Achtsamkeit findet im „hier und jetzt“ statt und wird vom Bewusstsein geprägt. Der Fokus liegt darauf was gerade geschieht bzw. was man gerade tut. Achtsamkeit wird dabei als offene und neugierige Haltung gegenüber Handlungen und Erlebnissen sowie dem Versuch sich einer Wertung zu enthalten betrachtet. Es handelt sich demnach um einen Prozess der Selbstbeobachtung, durch den man eine förderliche Selbsthaltung entwickeln und Leid, Stress und Schmerzen minimieren kann. Aus Sicht von Prof. Dr. Stefan Schmidt geht es darum, Angenehmes loszulassen und Unangenehmes zu akzeptieren. Er begründet dies mit dem Ziel, hilfreiche Wege zu finden, wie man etwas Unangenehmes umgehen kann. Schmidt beschreibt dies damit, dass Menschen oft eine konkrete Vorstellung davon haben, wie etwas sein soll. Wenn dies so eintritt, dann macht es uns Menschen nur kurz oder gar nicht zufrieden. Kurze Zeit später stellt sich bereits wieder Unzufriedenheit ein. Die Dinge jedoch so zu akzeptieren wie sie gerade sind, führt aus seiner Sicht zu Zufriedenheit. (vgl. Schmidt, 2014, S.4-5)

Paul Grossmann und Luise Reddemann verankern Achtsamkeit eng mit dem Buddhismus. Nach Ihnen schreibt der Psychoanalytiker Jeffrey Rubin (2003) dem Buddhismus zu, wesentlich zu den Herausforderungen des modernen Lebens beizutragen, wodurch eine Vorstellung von gutem Leben entsteht. Die buddhistische Tradition ist behilflich, Fürsorge, Freiheit und Mitgefühl zu vermitteln und zu einer größeren Bewusstheit und Akzeptanz gegenüber sich selbst und anderen beizutragen. Durch das entstehende Wohlbefinden besteht die Möglichkeit zur Erlangung von besserer Lebensqualität sowie die Chance auf die Erfahrung eines guten Lebens. Die nachfolgende Definition von Achtsamkeit begründet sich auf der Basis der buddhistischen Psychologie. (vgl. Grossman; Redemann, 2016, S. 223-225)

„Achtsamkeit ist die Übung einer ‚vorurteilsfreien, offenen, gleichmütigen Haltung gegenüber unseren wahrnehmbaren Erlebnissen, während diese sich von Moment zu Moment entfalten. Diese Prozesse und Ergebnisse unseres Erlebens beinhalten Empfindungen, Wahrnehmungen, Gedanken, einschließlich Erinnerungen, Gefühle, Imaginationen, sowie jeden anderen mentalen Inhalt, der uns in einem Moment bewusst wird“ (Olenzki 2011, zit. n. Grossman; Redemann, 2016, S.223).

Die vorrangigen Erklärungen zu Achtsamkeit werden aus meiner Sicht von Sylvia Kipp ergänzt. Nach ihr bildet Achtsamkeit einen mentalen Prozess der Selbstbeobachtung zur Bewusstseinsgewinnung, in der die eigene Wahrnehmung wahrgenommen oder das eigene Beobachten beobachtet wird. Erfolgt dies, so kann Achtsamkeit durch Selbsteinschätzung gemessen werden und förderlich sein, um Achtsamkeit als Selbstkompetenz zu entwickeln. (vgl. Chang-Gusko, et. all., 2019, S.69)

Die Reflexion dieser verschiedenen Definitionen verdeutlicht, dass Achtsamkeit sehr differenziert beschrieben wird. In den wesentlichen Merkmalen hingegen herrscht ein gemeinsames Verständnis über den Begriff. Achtsamkeit wird durch den bewusst erlebten Moment und die dabei gemachten Erfahrungen geprägt. Es besteht ein unmittelbarer Bezug zur eigenen Persönlichkeit. Zudem wirkt sich Achtsamkeit auch unmittelbar auf andere Menschen aus. Der Mensch selbst hat Einfluss auf die Qualität seiner Erfahrungen, sowie auf die Gestaltung seines Lebens. Gleichzeitig interagiert er mit seiner sozialen Umwelt. Gelingt dies gut, so kann das zu einer hohen Lebenszufriedenheit für sich selbst sowie für die Menschen in seinem sozialen Umfeld führen. An dieser Stelle sehe ich die Verantwortung und die Möglichkeiten von Führungspersonen in jeglichen Organisationen gegenüber ihren Mitarbeitern. Denn wie beschrieben, sollte die Gesundheit von Menschen auch im Zusammenhang mit deren Arbeitswelt betrachtet werden. Die Bedürfnisse der Menschen benötigen auch im Arbeitsprozess Beachtung, sonst droht die Gefährdung der Gesundheit. Organisationen und deren Führungskräfte stehen also in der Verantwortung, ihren Mitarbeitern Achtsamkeit entgegen zu bringen, diese aktiv wahr zu nehmen und deren Bedürfnisse zu erkennen. Um dies zu verdeutlichen, beschreibe ich im nachfolgenden Teil dieser Arbeit die Notwendigkeit von Achtsamkeit im Arbeitsprozess.

2.2 Die Achtsamkeit im Arbeitsprozess

Hohe Belastungen und Anforderungen an die Mitarbeiter wirken sich negativ auf die physische und psychische Gesundheit aus. Zu den einflussnehmenden Faktoren zählen hierbei Stress, ein hohes Arbeitstempo, Termin- und Leistungsdruck, Überstunden, Über- und Unterforderung, Multitasking, wenig zur Verfügung stehende Ressourcen und die Unvereinbarkeit von privaten und dienstlichen Interessen. Die gesundheitlichen Auswirkungen auf ihre Mitarbeiter veranlassen Organisationen zunehmend, sich intensiver und vielfältiger als bisher, mit der Gesundheit bzw. mit

gesundheitsförderlichen Aspekten auseinanderzusetzen. Hierbei rückt das Thema Achtsamkeit, angetrieben durch die Vermeidung von Produktivitätsverlusten und den aktuellen Herausforderungen durch „Fachkräftemangel“, in den Fokus der Betrachtung. Das Ziel von Organisationen besteht demnach darin, ihre Beschäftigten in deren Gesundheit, Zufriedenheit und Kreativität zu stärken. (vgl. Chang-Gusko, et. all., 2019, S.IX) Auch Aspekte wie beispielsweise Zukunftsangst beeinflussen den Menschen im Arbeitsprozess. Dies hemmt den offenen Blick in die Zukunft und das Wagnis sich auf Neues einzulassen. Es besteht das Risiko, dass der Mensch und die gesamte Organisation durch entstehende Gesundheitsgefährdungen oder eine mangelnde Risikobereitschaft sprichwörtlich ins Wanken geraten. Führung kann durch die Umsetzung von „Achtsamer Leitung“ dabei behilflich sein, diese Hemmnisse abzubauen. (vgl. Dopfer, 2019, S.9) Als Leitplanken für Organisationen und Führungen beschreibt Frau Dr. Martina Dopfer Empathie, Mitgefühl und Miteinander. Sie geht davon aus, dass das Bewusstsein über sich und andere, auch in unserer hochtechnisierten und digitalisierten Welt immer wichtig bleibt und in jeder Organisation Beachtung finden sollte. Aus ihrer Sicht bleiben auch zukünftig Werte, Wissen, Glaubenssätze und das Verständnis von der Welt von Bedeutung. Daher sollte Führung auch weiterhin nach einem tieferen Sinn im persönlichen Handeln und im Handeln mit anderen streben. Dopfer meint damit, neben dem Streben nach Fortschritt und Effizienz, primär die Ausrichtung auf ein empathisches, sinn- und werteorientiertes menschliches Miteinander, welches das Wohl der Menschen von morgen und übermorgen umschließt. (vgl. Dopfer, 2019, S. 119)

Mit der Beschreibung des Konzeptes „Sozialkapital“ und „Achtsamkeit“, habe ich die derzeitigen Herausforderungen, die Auswirkungen von fehlender mitarbeiterorientierter Führung sowie die Möglichkeiten und Chancen für Organisationen bei Beachtung von Mitarbeiterbedürfnissen dargestellt. Deutlich wurde dabei, dass sich eine gute Qualität bei der Beachtung der Mitarbeiterbedürfnisse und daraus abgeleiteter und umgesetzter Leitungshandlungen, positiv auf die Mitarbeitergesundheit und den Erfolg der jeweiligen Organisation auswirken kann. Weiterhin wurde festgestellt, dass die Leitungs- und Führungskräfte einer Organisation aufgrund ihrer Position die Möglichkeit und Verantwortung der „Achtsamen Mitarbeiterführung“ sowie die Beachtung und Entwicklung des Sozialkapitals tragen. Dies schließt auch die Organisationen aus dem Sozialbereich wie beispielsweise Kindertageseinrichtungen ein. Weiterführend werde ich auf die „Achtsame Leitung“ in Kindertageseinrichtungen eingehen und dafür zunächst die Rahmenbedingungen sowie den gesetzlichen Auftrag von Kindertageseinrichtung beschreiben. Dies erachte ich als notwendig, um die

Aufgaben, den gesellschaftlichen Auftrag und die Professionalität der „Organisation Kindertageseinrichtung“ und deren pädagogischen Fachkräften zu verdeutlichen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werde ich mich in einigen Sachverhalten, beispielhaft für alle Länder der Bundesrepublik Deutschland, auf die Ausführungen des Bundeslandes Sachsen beziehen. Aufgrund der Schwerpunktsetzung der Arbeit erfolgen die Darstellungen des kommenden Abschnittes nur überblicksmäßig. Die Ergebnisse der Betrachtung werden vor dem Hintergrund der zentralen Themenstellung „Achtsames Leiten“ eingeordnet.

3 Leitung in der Organisation „Kindertageseinrichtung“

3.1 Die Organisation Kindertageseinrichtung

Eine Kindertageseinrichtung ist eine Bildungseinrichtung für Kinder vom ersten Lebensjahr an bis hin zum Schuleintritt, in der die Betreuung, Bildung und Erziehung der Kinder von Fachpersonal übernommen wird. Die Bildung, Betreuung und Erziehung erfolgt familienergänzend, um die Kinder auf die Anforderungen in ihrer zukünftigen Lebenswelt vorzubereiten.

Die Bereitstellung von Betreuungsplätzen in Kindertageseinrichtungen erfüllt dabei einen wichtigen gesellschaftlichen Auftrag. Denn Eltern können so ihren beruflichen Verpflichtungen nachgehen und die Kinder erhalten durch den Umgang mit Gleichaltrigen, die Möglichkeit für ihr späteres Leben zu lernen. (vgl. Fialka, 2011, S.180)

Um die Bildungs- und Betreuungsqualität in Kindertageseinrichtung abzusichern, benötigt es geeignete Organisationsstrukturen. Diese finden ihre Rahmung in verschiedenen gesetzlichen Grundlagen. Die grundlegenden bundesweiten gesetzlichen Verankerungen für Kindertageseinrichtungen beschreibt das Achte Sozialgesetzbuch (SGBVIII) mit dem Gesetz der Kinder und Jugendhilfe (KJHG). Das SGB VIII überträgt den örtlichen Trägern die Gesamtverantwortung der öffentlichen Jugendhilfe. Damit erhalten die Länder, neben der Verantwortung, auch eine gewisse Gestaltungsfreiheit zur Umsetzung. Diese Gestaltungsfreiheit regeln die Länder in ihren jeweiligen Landesgesetzen und Verordnungen. In Sachsen ist dies beispielsweise das „Sächsische Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen“ (SächsKitaG), „Landesjugendhilfegesetz“ (LJHG) und die „Sächsische Qualifikations- und Fortbildungsverordnung pädagogischer Fachkräfte“

(SächsQualiVO). Der § 24 im SGB VIII regelt beispielsweise den gesetzlichen Anspruch von Kindern auf Förderung in Tageseinrichtungen und der Kindertagespflege (vgl. §24 SGB VIII). Die Grundsätze zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen, an welchen sich die Erziehung, Bildung und Betreuung der Kinder durch das pädagogische Fachpersonal von Kindertageseinrichtungen ausrichtet, finden ihre Verankerung im § 22 des SGB VIII (vgl. §22 SGB VIII). Der Betrieb einer Kindertageseinrichtung erfolgt auf den beschriebenen gesetzlichen Grundlagen für alle Betreiber. Die Betreiber der jeweiligen Einrichtungen, auch Träger genannt, können sich jedoch unterscheiden. Sie unterteilen sich in „Kommunale Träger“, wozu Städte und Gemeinden gehören, sowie in „Freie Träger“, die die Kindertageseinrichtungen beispielsweise auf Grundlage von Vereinen oder Unternehmen führen. Dadurch versucht der Gesetzgeber den Eltern eine Vielfalt an verschiedenen Institutionen mit unterschiedlichen internen Rahmenbedingungen bzw. pädagogischen Ausrichtungsprofilen anzubieten. Die gesetzliche Grundlage hierfür beschreibt der § 3 im SGB VIII (vgl. §3 SGB VIII).

Das Ziel und die Aufgabe der Träger ist es, die Qualität von frühkindlicher Bildung in ihren jeweiligen Kindertageseinrichtungen zu sichern. Die Umsetzung erfolgt durch die Sicherung und Koordinierung verschiedenster Bedingungen in administrativer, pädagogischer, technischer oder politischer Hinsicht. (vgl. Sächsisches Staatsministerium für Soziales, 2006, S.20) Somit liegt die Umsetzung der pädagogischen Qualität sowie der frühkindlichen Bildung in der Verantwortung der Träger der jeweiligen Kindertageseinrichtung. Grundlegend ist der Bildungsplan. Dieser delegiert die tatsächliche und inhaltliche Umsetzung an die in den Einrichtungen angestellten pädagogischen Fachkräfte weiter. Die Umsetzung des Bildungsauftrages stellt ein sehr vielfältiges und herausforderndes Aufgabengebiet dar, welches die pädagogischen Fachkräfte zu bewältigen haben. Damit die Bewältigung dieser Aufgaben langfristig gelingt, ist es bedeutsam, die Gesundheit und Motivation der pädagogischen Fachkräfte zu stärken. Wie ich im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch beschreiben werde, kann „Achtsamkeit“ bzw. die „Achtsame Leitung durch die Führungskraft“ dabei behilflich sein. Bevor ich den Bildungsauftrag näher beschreibe, um damit die Herausforderungen bei der Umsetzung in den Kindertagesstätten zu verdeutlichen, werde ich zunächst einen kurzen bildungspolitischen Exkurs vornehmen.

Aktuell stehen Kindertageseinrichtungen vor großen Herausforderungen in der Umsetzung der Qualität. Seitens der Politik wurde dies bereits erkannt und öffentlich diskutiert. Mit dem Beschluss (2019) zur Finanzierung des „Gute-KiTa-Gesetzes“ bis

ins Jahr 2022 reagiert die Politik auf die bestehenden Bedarfe und investiert rund 5,5 Milliarden Euro. Diese Investition verteilt sich auf die deutschen Bundesländer und soll die Situation in den Kindertageseinrichtungen verbessern. Zwei Drittel dieser Gelder sollen demnach in die Weiterentwicklung von Qualität und ein Drittel in die Gebührenentlastung der Eltern fließen. Die Schwerpunkte der Qualitätsentwicklung liegen dabei auf der Entlastung von Leitungskräften, auf der Verbesserung des Personalschlüssels sowie auf der Sicherung und Gewinnung von Fachkräften. (vgl. BMFSFJ, 2019, S.2)

3.2 Der Bildungsauftrag in Kindertageseinrichtungen

Der zentrale Auftrag von Kindertageseinrichtungen besteht in der Umsetzung des Bildungsauftrages. Der § 22 Abs.3 SGB VIII beschreibt diesen Auftrag mit der Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes (vgl. §22 Abs.3 SGB VIII). Die Umsetzung von Erziehung, Bildung und Betreuung orientiert sich dabei an den Bedürfnissen der Kinder und Familien. Neben der Unterstützung der Eltern in der Erziehung sowie in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, soll den Kindern eine unmittelbare Bildungsförderung zukommen. Im Jahr 2004 verständigten sich die Bundesländer auf eine gemeinsame Rahmung der frühkindlichen Bildung in Kindertageseinrichtungen. Dabei wurden Grundsätze zur Bildungsarbeit festgelegt, welche ihre Verankerungen in den Bildungsplänen der Länder fanden. Das Ziel dabei war und ist es bis heute, Anforderungen, Arbeitsweisen, Bildungsziele und pädagogische Inhalte für Bildungsinstitutionen zu formulieren, die pädagogische Arbeit und Bildungsprozesse transparent vergleichbar zu machen und den pädagogischen Fachkräften der frühen Bildung sowie den Grundschullehrkräften und Eltern Orientierung zu bieten. (vgl. Viernickel, et. all., 2017, S.13-15) So entstand beispielsweise im Bundesland Sachsen der „Sächsische Bildungsplan“, welcher bis heute als verbindliche Arbeitsgrundlage für die sächsischen Kindertageseinrichtungen gilt. In seiner Ausführung trägt er zur Professionalisierung der pädagogischen Arbeit mit dem Blick auf das Kind bei. Im Fokus stehen dabei die Bildung des Kindes, die Teamarbeit, die professionelle Vernetzung, Kooperationen, Vielfalt, Zusammenarbeit mit Eltern sowie Projektarbeit. Auch die Beobachtungen und Dokumentationen der pädagogischen Arbeit und die Entwicklungen der Kinder stellen zentrale Elemente dar. (vgl. Sächsisches Staatsministerium für Soziales, 2006, S.2-4)

Bedeutsam für die Entwicklungsförderung des Kindes ist es, die Chancengleichheit und Einzigartigkeit sowie deren Bedürfnisse durch Differenzbearbeitung zu beachten und zu unterstützen. Die Selbstbildungsprozesse des Kindes sind dabei anzuregen und im sozialen Kontext zu Bezugspersonen und den Begleitern zu betrachten. Dies ist von besonderer Bedeutung, da diese die Kinder alltäglich in den Kindertageseinrichtungen begleiten und sie in ihrer Entwicklung anleiten. Damit die Entwicklungsförderung in den Organisationen gelingt, müssen durch die pädagogischen Fachkräfte verschiedene Rahmenbedingungen geschaffen werden. So gilt es beispielsweise die Konzeptionsarbeit mit der Ausrichtung auf demokratische Strukturen und Beteiligung aller Kinder, Eltern, Fachkräfte zu entwickeln und diese Konzeption in der jeweiligen Einrichtung umzusetzen. Eine weitere Aufgabe besteht darin, bildungsanregende Räumlichkeiten zu schaffen. (vgl. Sächsisches Staatsministerium für Soziales, 2006, S.12-21)

Neben den bereits aufgezählten notwendigen Bedingungen zur Entwicklungsförderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen, beschreibt der Sächsische Bildungsplan Wohlbefinden als eine zu sichernde und zu beachtende Konstante. Betrachtet man dies verbunden mit den aktuellen politischen Diskussionen und Ausrichtungen bezüglich der Qualitätssteigerungen in Kindertageseinrichtungen, so besteht für mich an dieser Stelle eine unmittelbare Verbindung zum Thema Achtsamkeit. Da aus meiner Sicht „Wohlbefinden“ eine gewisse „Achtsamkeit“ als Grundlage voraussetzt, kann durch gelebte Achtsamkeit Wohlbefinden bei den Beteiligten entstehen. Dies trifft selbstverständlich in gleicher Weise auf alle beteiligten Personen in Kindertageseinrichtungen zu. Meine bisherigen Ausführungen und Definitionen zum Thema Achtsamkeit sowie die beschriebenen Zusammenhänge und Auswirkungen von Sozialkapital in Organisationen verdeutlichen dies. Außerdem beschreibt das nachfolgende Zitat aus dem Sächsischen Bildungsplan eindrucksvoll die Notwendigkeit zur Beachtung von Wohlbefinden in Kindertageseinrichtungen.

„Fühlen sich Kinder ebenso wie Eltern und Erzieher/innen ernst- und angenommen, dann kann sich Wohlbefinden einstellen, das als Grundlage für ein eigenverantwortliches und interessengeleitetes Lernen angesehen wird, welches auf ein >>inneres Ziel<< des Kindes ausgerichtet ist. Dazu bedarf es kleiner Gruppen und erwachsener Bezugspersonen, die verlässliche Bindungspersonen sein und als konstante Ansprechpartner/innen zur Verfügung stehen müssen“ (zit. n. Sächsisches Staatsministerium für Soziales, 2006, S.19).

Auch aus diesem Grund stellt die Umsetzung des Sächsischen Bildungsplanes in Sachsen, mit seinen vielen und vielfältigsten Aufgaben, eine sehr große Herausforderung für die pädagogischen Fachkräfte dar. Mit einem zusätzlich kritischen Blick auf den aktuellen Betreuungsschlüssel, welcher aus meiner Sicht in Sachsen viel zu hoch ist, und die aktuell angespannte Fachkräftesituation, kann eine gute Umsetzung des Bildungsauftrages nur gelingen, wenn die pädagogischen Fachkräfte vorhanden, gesund, motiviert und belastbar sind. Damit dies gelingt, bedarf es Achtsamkeit im Arbeitsprozess von Kindertageseinrichtungen. Mit Achtsamkeit ist in diesem Zusammenhang die bewusste Wahrnehmung der Arbeitssituationen sowie der Bedarfe und Bedürfnisse der pädagogischen Fachkräfte und der ihnen anvertrauten Kindern durch beispielsweise die Politik oder vorstehenden Führungskräften gemeint. Doch um wen handelt es sich bei den von mir schon mehrfach aufgeführten Führungs- bzw. Leitungskräften oder dem pädagogischen Fachpersonal in Kindertageseinrichtungen? Eine Erklärung erfolgt in den nächsten beiden Kapiteln dieser Arbeit.

3.3 Die Führung und Leitung einer Kindertageseinrichtung

Zur Umsetzung des Betreuungsauftrages in Kindertageseinrichtungen bedarf es pädagogischen Fachpersonals. Die Qualifizierungsvoraussetzungen des pädagogischen Fachpersonals werden durch die jeweiligen Bundesländer geregelt. Am Beispiel des Bundeslandes Sachsen erfolgt dies durch die „Sächsische Qualifikations- und Fortbildungsverordnung pädagogischer Fachkräfte“. Nach ihr darf beispielsweise Fachpersonal mit den Berufsabschlüssen: „Staatlich anerkannter Erzieher“, „Staatlich anerkannter Heilpädagoge mit Fachschulabschluss“ oder „Staatlich anerkannter Sozialarbeiter“, die Betreuung, Bildung und Erziehung von Kindern in sächsischen Kindertageseinrichtungen übernehmen (vgl. §1 Abs.1 SächsQualiVO). Weiterführend werden in § 2 der Sächsischen Qualifikations- und Fortbildungsverordnung pädagogischer Fachkräfte konkrete Qualifikationsanforderungen für Leitungskräfte beschrieben. Demnach benötigen Leitungskräfte in Sachsen beispielsweise den Abschluss als „Staatlich anerkannter Sozialarbeiter“, um eine Kindertageseinrichtung mit einer Aufnahmekapazität von über 70 Kindern leiten zu dürfen (vgl. §2 Abs.2 SächsQualiVO).

Die Leitungskraft übernimmt durch ihr Amt die wesentliche Steuerung in der Organisation und gilt als Schnittstelle zwischen allen Akteuren in der

Kindertageseinrichtung sowie in deren Sozialraum. Neben dem Träger, Kindern und Eltern, Team und Fachberatung, organisiert sie die Zusammenarbeit mit weiteren verschiedenen Kooperationspartnern wie beispielsweise den Grundschulen. Die Führungskraft ist verantwortlich für die Umsetzung des Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrages, für die Qualitätsentwicklung sowie für die Mitarbeiterführung. Die Anforderungsprofile der Leitungskräfte können sich in ihren Umfängen unterscheiden. Dies ist abhängig von der jeweiligen Organisationsstruktur. Aus diesem Grund gibt es Leitungskräfte, die neben ihrer Leitungstätigkeit weitere Aufgaben bewältigen müssen. (vgl. Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019, 2019, S.50)

In einer Kindertageseinrichtung ist die Führungskraft den pädagogischen Fachkräften vorgesetzt. Dadurch ist sie ihnen weisungsberechtigt und kann beispielsweise Arbeitsaufträge zur Umsetzung anweisen. Mit der Übernahme der Leitungstätigkeit übernimmt die Führungskraft die Gesamtverantwortung für die ihm anvertraute Organisation sowie die Fürsorgepflicht für die Beschäftigten. Diese Aufgaben übernimmt die Führungskraft durch die Schließung eines Arbeitsvertrages mit dem Betreiber (Träger) der jeweiligen Kindertageseinrichtung. Den rechtlichen Rahmen hierfür bildet das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) mit dem § 611a Arbeitsvertrag. Durch den Abschluss eines Arbeitsvertrages verpflichtet sich der Arbeitnehmer zur Übernahme weisungsgebundener und fremdbestimmter Arbeit durch den Arbeitgeber (vgl. §611a BGB).

Die Aufgaben einer Führungskraft in den jeweiligen Kindertageseinrichtungen werden in der Regel in einer Stellenbeschreibung durch den Betreiber der Kindertageseinrichtung festgeschrieben. Somit überträgt der Arbeitgeber die Führungsverantwortung bzw. die Fürsorgepflicht an die Führungskraft und damit verbunden auch die Verantwortung zur Umsetzung des Arbeitsschutzes in der Organisation. Das „Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit“ (ArbSchG) beschreibt die Aufgaben zur Sicherung des Arbeitsschutzes und damit auch der Mitarbeitergesundheit der Beschäftigten. Die Grundpflicht zur Umsetzung des Arbeitsschutzes obliegt nach § 3 dem Arbeitgeber (vgl. §3 ArbSchG). Die unmittelbare Umsetzung in der Organisation obliegt der Führungskraft. Diese hat gemäß § 4 die Arbeit so zu gestalten, dass die Gefährdung von Leben und Gesundheit (einschließlich psychischer Gesundheit) möglichst vermieden bzw. geringgehalten wird (vgl. §4 Abs.1 ArbSchG). In § 4 Absatz 2 wird zudem beschrieben, dass Gefahren an der jeweiligen Quelle zu bekämpfen sind (vgl. §4 Abs. 2 ArbSchG). Um dieser Verantwortung nachzukommen ist der Arbeitgeber

gemäß § 5 verpflichtet, belastende Faktoren am Arbeitsplatz zu ermitteln, um dadurch geeignete Maßnahmen zum Arbeitsschutz einleiten zu können (vgl. §5 ArbSchG).

Nach den Ausführungen aus dem Arbeitsschutzgesetz steht die Führungskraft in der Verantwortung, dieser Fürsorgepflicht gegenüber den pädagogischen Fachkräften nachzukommen. Um für Gesundheit und Wohlbefinden in der Organisation zu sorgen, muss die Führungskraft achtsam mit den pädagogischen Fachkräften zusammenarbeiten, ihre Bedürfnisse und Bedarfe beachten und beispielsweise gesundheitsfördernde Angebote unterbreiten. Denn wie bereits beschrieben, sind pädagogische Fachkräfte aufgrund ihres Aufgabenspektrums besonders gefährdet.

Im nächsten Teil dieser Arbeit beschreibe ich die Berufsgruppe der pädagogischen Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen. Damit möchte ich den Verantwortungsbereich von Leitungskräften sowie die personellen Rahmenbedingungen von Kindertageseinrichtungen verdeutlichen.

3.4 Die pädagogischen Fachkräfte in der Kindertageseinrichtung

Die pädagogischen Fachkräfte übernehmen in den jeweiligen Kindertageseinrichtungen die Betreuung, Bildung und Erziehung der ihnen anvertrauten Kinder. Somit besteht ihre zentrale Aufgabe darin, den Bildungsauftrag umzusetzen. Dies umfasst jedoch eine Vielzahl von wichtigen Aufgaben, welche bewältigt werden müssen. Neben der Umsetzung des Bildungsauftrages sind das beispielsweise regelmäßige Weiterbildungen, das Beobachten und Dokumentieren der Entwicklung, die Auseinandersetzung und Kooperation im Team, die Konzeption- und Qualitätsentwicklung, die Elternarbeit, sowie die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen. Die Qualifikationsvoraussetzungen werden, wie bereits beschrieben, durch die jeweiligen Bundesländer geregelt. Ebenfalls gilt wie bei den Führungskräften der § 611 BGB, welcher bei Abschluss eines Arbeitsvertrages gegenüber dem Arbeitgeber zur Umsetzung der zugewiesenen Arbeitsaufgaben verpflichtet. Die Aufgaben sind ebenfalls in einer aktuellen Stellenbeschreibung festgeschrieben. Neben den herausfordernden Aufgaben der pädagogischen Fachkräfte, besteht eine weitere Herausforderung darin, mit den aktuellen Rahmenbedingungen umzugehen. Nur so kann die Umsetzung des Bildungsauftrages gelingen. Eine Herausforderung besteht dabei in der Belastung durch die hohe Fachkraft-Kind-Relation bzw. der Kompensierung von Mehrbelastungen aufgrund fehlender oder ausgefallener Fachkräfte.

Die aktuelle bundesweite Aufgabe besteht in der Gewinnung pädagogischer Fachkräfte für das Berufsfeld der Kindertageseinrichtungen. Diese Entwicklung wird durch das „Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019“ beobachtet. Bundesweit wird versucht, die angespannte Personalsituation in den Kindertageseinrichtungen zu verbessern. Seit 2016 ist ein Zuwachs an Arbeitsplätzen in den Bereichen des pädagogischen und leitenden Fachpersonals zu verzeichnen. Aktuell werden bundesweit 620.700 pädagogische Fachkräfte beschäftigt. (vgl. Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019, 2019, S.21)

Im Jahr 2018 gab es rund 38.300 Kindertageseinrichtungen mit verschiedenen Platzkapazitäten für Kinder. Dementsprechend gibt es an die Zahl der zu betreuenden Kinder angepasste Unterschiede in den Größen der Teams von pädagogischen Fachkräften. Zwischen 2007 und 2018 wurde ein deutlicher Anstieg der mittelgroßen und großen Teams verzeichnet. Die Anzahl von großen Teams stieg in diesem Zeitraum um 10.700 auf 14.200. Die mittelgroßen Teams stiegen um 6.100 auf 22.300. Dementgegen sank die Anzahl kleiner Teams um 9.600 auf 19.400. Die Abschlüsse als „Staatlich anerkannter Erzieher“ oder „Staatlich anerkannte Erzieherin“ sind in den Teams der pädagogischen Fachkräfte stark vertreten. Ein Anstieg von Teams mit Diversität in den Berufsabschlüssen ist zu verzeichnen. Dies geht einher mit der Zunahme des Akademisierungsgrades. Die Altersstrukturen in den bundesweiten Kindertageseinrichtungen sind 2018 zu 70% ausgewogen. Lediglich in den ostdeutschen Bundesländern ist eine Häufung von älteren Teams zu verzeichnen. Ebenso ist der Anteil von männlichen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen gestiegen. Besonders in größeren Einrichtungen mit mehr Personal, ist ein Anstieg gemischtgeschlechtlicher Teams zu verzeichnen. Dennoch gibt es immer noch einen großen Anteil von Kindertageseinrichtungen ohne männliche Fachkräfte. (vgl. Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019, 2019, S.59-74)

Die beschriebenen Rahmenbedingungen sowie die aktuellen Entwicklungen verdeutlichen fortschreitende Veränderung. Die aktuelle Belastungssituation ist schon lange anhaltend sehr hoch. Viele pädagogische Fachkräfte sind an ihren Belastungsgrenzen angelangt. In der Konsequenz leidet die Qualität der Umsetzung des Bildungsauftrages. Die pädagogischen Fachkräfte benötigen genau an dieser Stelle die Unterstützung durch die Führungskräfte. Die Umsetzung von „Achtsamer Leitung“ kann dabei helfen weiterem Stress und Belastungen vorzubeugen.

Nach der zurückliegenden Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen von Kindertageseinrichtungen und pädagogischen Fach- bzw. Führungskräften, der

Definition von Achtsamkeit und dem Blick auf das Sozialkapitalkonzept, werde ich weiterführend auf die „Achtsame Leitung“ in Kindertageseinrichtungen eingehen. Zuerst beschreibe ich die grundlegenden Voraussetzungen von „Achtsamer Leitung“ durch die Führungskraft. Nachfolgend beziehe ich mich auf die Wirksamkeit von gelingender „Achtsamer Leitung“ sowie auf dabei entstehende Chancen und Grenzen.

4 „Achtsames Leiten“ als Führungskraft

4.1 Das „Achtsame Leiten“ und Führen

„Achtsamkeit meint den wohlwollenden, akzeptierenden, offenen und nicht wertenden Umgang mit sich selbst und der Welt“ (Burkhard 2015, zit. n. Chang-Gusko, et. all. 2019, S.69).

Dieses Zitat von Burkhard beschreibt die Faktoren von „Achtsamkeit“. Reflektiert man dieses Zitat mit Blick auf Organisationen, so beschreibt er damit gleichzeitig die Faktoren von „Achtsamen Leiten und Führen“ in Kindertageseinrichtungen. Wohlwollen, Akzeptanz und Offenheit mit sich und den Menschen der Welt sind grundlegende Haltungs- und Handlungsweisen, die die jeweilige Führungskraft benötigt, um die pädagogischen Fachkräfte „Achtsam Leiten und Führen“ zu können. Voraussetzung hierfür ist, dass die Führungskräfte über eine reflektierende Haltung verfügen und sich mit ihrem Selbstbild, ihrem Menschenbild und ihrem Führungsverständnis in der jeweiligen Organisation auseinandersetzen. So können in der Folge eigene Leitungshandlungen zielorientiert ausgerichtet werden. Das Ziel von „Achtsamer Leitung und Führung“ in Kindertageseinrichtungen ist die Gesunderhaltung der pädagogischen Fachkräfte. Durch Wohlbefinden bleiben diese motiviert und unterstützen so die langfristige Umsetzung des Bildungsauftrages in der jeweiligen Kindertageseinrichtung.

Um „Achtsam Leiten und Führen“ zu können, benötigen Führungskräfte neben Fachwissen auch Wissen über das Sozialkapital und Interesse an der Gesundheit des Teams. Ebenso sollten sie über ein positives Selbstbild und eine gut entwickelte Persönlichkeit verfügen. Sie müssen ihre Stärken, Schwächen und Handlungswirksamkeiten kennen und über eine Vielfalt von Handlungsstrategien verfügen, welche sie entsprechend zur Umsetzung ihrer bzw. organisationaler Ziele einsetzen. Damit dies gelingt, benötigen Führungskräfte eine professionelle Haltung gegenüber der Profession „Soziale Arbeit“ und ihrer Tätigkeit als Führungskraft in einer Kindertageseinrichtung. Als Beispiele für eine professionelle Haltung gelten: „das

Verstehen des Gegenübers“, „das Fehlende zu suchen und nicht den Fehler“, „unbedingte Achtung“ sowie „die Umsetzung der eigenen professionellen Ansprüche“. Eine professionelle Haltung entwickelt sich aus der eigenen inneren Haltung mit den eigenen Werten sowie aus Fachwissen und Werten der Organisation bzw. des Arbeitsfeldes. Begründen Führungskräfte ihr Handeln auf der Basis eines positiven Selbstbildes sowie einer professionellen Haltung und arbeiten sie mitarbeiterorientiert an der Erreichung der Organisationsziele, so entsteht authentisches Leitungshandeln und -wirken. Für pädagogische Fachkräfte werden vorgesetzte Führungskräfte somit verlässlich in ihren Ansichten, in ihrem Verständnis und in ihren Handlungen. Dadurch entsteht Orientierung und Handlungssicherheit innerhalb der Organisation. Gelingt dies den Führungskräften gut, so wirken an dieser Stelle erste Schritte von „Achtsamen Leiten“. (vgl. Wedler, 2018, Vorlesungsinhalt)

Aufbauend auf eine professionelle Haltung und ein Führungsleitbild basierend auf „Achtsamer Leitung“, ist die Auseinandersetzung mit dem Verständnis des Menschenbildes der pädagogischen Fachkräfte durch die Führungskraft in der jeweiligen Organisation notwendig. Ein positives Menschenbild und darauf ausgerichtete Handlungen von Führungskräften, unterstützen den Prozess der „Achtsamen Leitung“. Auf Grundlage dessen kann sich in der pädagogischen Fachkraft ein positives Selbstbild entwickeln, welches zum Wohlbefinden und zur Arbeitsmotivation beiträgt.

Douglas McGregor unterscheidet zwei Führungsstilmodelle. Er geht dabei von unterschiedlichen Theorien in den Köpfen der Führungskräfte aus, welche zumeist unbewusst eingesetzt werden. Die erste Theorie X beschreibt er mit einem Menschenbild, welches den Menschen Abneigung gegen Anstrengungen, Verantwortung und Arbeit zuschreibt und dadurch einen Führungsstil von Misstrauen erzeugt. Die zweite Theorie Y hingegen führt nach McGregor zu einer vertrauensvollen Führungskultur, welche Demotivation vermeidet. Denn diese basiert auf der Annahme, dass der Mensch anstrengungsbereit ist, gern arbeitet, Aufgaben sucht, Verantwortung übernimmt und sich der Organisation gegenüber verpflichtet fühlt. (vgl. Fialka, 2011, S.31)

Badura und Steinke sehen in der Selbstführung der Führungskraft eine weitere Grundlage für „Achtsame Leitung“. Danach sollen Führungskräfte selbst achtsam mit sich und ihrer Gesundheit umgehen und dadurch als Vorbild fungieren. Zudem sollen Führungskräfte die Organisationsziele als verständlich, realistisch und sinnhaft ansehen sowie die Fähigkeit besitzen, dafür bei den Beschäftigten Begeisterung

auszulösen. Um diese Ziele zu erreichen, muss eine enge Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und den Mitarbeitern stattfinden. Diese Zusammenarbeit muss auf der Basis von wechselseitigen, klaren Zielformulierungen ausgestaltet werden. Weiterhin sollte die Führungskraft über einschlägiges Wissen verfügen und die Fähigkeit besitzen, dieses zu vermitteln. Dies schließt Wissen über die Entstehung und Auswirkung von Sozialkapital genauso ein, wie Wissen über die Wirksamkeit von unterlassener und zielgerichteter Gesundheitsförderung sowie positiven und negativen Emotionen und Gefühlen. Denn Badura und Steinke sehen positive Emotionen als förderlich für den Erfolg von Organisationen. Nach ihnen verbinden sich Menschen miteinander und tragen dadurch zur Steigerung von Qualität und Produktivität bei. Dies weiten sie aufbauend auf das Thema Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aus. Denn Mitarbeiter möchten ihren Führungskräften vertrauen können. Hierfür ist es wichtig, dass sich Führungskräfte dessen bewusst sind und sich das Vertrauen durch ihre Handlungen verdienen. Aus diesem Grund müssen Führungskräfte mitarbeiterorientiert, wertschätzend und transparent arbeiten, Gerechtigkeit walten lassen sowie selbst Vertrauen schenken. Sie müssen sich reflektieren, selbst wahrnehmen und beherrschen können, sowie sensibel und einführend gegenüber Menschen, Situationen und Beziehungen sein. Wie bereits in dem Kapitel zur Erklärung von Sozialkapital beschrieben, möchte der Mensch mit anderen Menschen Beziehungen eingehen. Nach Badura und Steinke ist der Mensch kooperationsfähig und kooperationsbedürftig und geht daher auch Kooperationen ein. Kooperationen sind für Menschen sinnstiftend, wenn es gemeinsame Ziele und Überzeugungen gibt und wenn gemeinsame Werte, Motivationen und Emotionen gelebt werden. Kooperationen in Organisationen sind vom Grunde her eher vorgegeben und weniger durch Gemeinsamkeiten geprägt. Dadurch ist eine gute Kooperation durch die Mitarbeiter nicht selbstverständlich. Menschen wollen sich jedoch auch auf Arbeit wohlfühlen. Betrachtet man zudem noch die Zeit, welche Menschen miteinander auf Arbeit verbringen, so wird die Wichtigkeit eines guten Verhältnisses untereinander deutlich. Auch aus diesem Grund stehen Führungskräfte in der Verantwortung, Kooperationen unter den Mitarbeiter zu fördern, diese auszugestalten und zu koordinieren. Führungskräfte müssen dabei für gemeinsame Motivationen, Ziele, Transparenz, Gerechtigkeit, Beteiligung und Weiterentwicklung sorgen. Dabei dürfen allerdings die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Einzelnen nicht aus dem Blick verloren werden. Außerdem müssen Führungskräfte Konfliktlösungen unterstützen und Entwicklung beachten und fördern. Sie müssen zudem wachsam bei auftretenden Problemen oder Störungen in der Zusammenarbeit sein und konsequent und situationsangemessen reagieren. Neben den grundlegenden

Führungseigenschaften bedarf es für eine wirksame Umsetzung von „Achtsamer Leitung“ auch organisationsbedingter Maßnahmen und Ausrichtungen zur Unterstützung. Diese beziehen sich beispielsweise auf die gerechte Entlohnung und Beurteilung sowie auf die Anerkennung des Beschäftigten durch die Unternehmensleitung. Gelingt dies insgesamt gut, so tragen sie zum Wohlbefinden der Mitarbeiter und damit zum Erfolg der Organisation bei. Außerdem entsteht dadurch eine von „Achtsamkeit“ geprägte Organisationskultur mit einem guten Sozialkapital. (vgl. Badura; Steinke, 2011, S.55-66)

Die Entwicklung einer positiven Organisationskultur hängt jedoch noch von weiteren Bedingungen ab. Dies gilt besonders auch für Kindertageseinrichtungen. Denn ein Führungsleitbild in einer Organisation wird nicht ausschließlich nur von eingesetzten Führungskräften bestimmt. Neben der Unternehmensführung wird diese zusätzlich noch durch die Erfahrungen und Bedingungen der jeweiligen Organisation sowie von den Denk- und Verhaltensmustern aller Beteiligten geprägt. Die Beteiligten stehen oft schon jahrelang in Wechselwirkung zueinander und prägen durch ihre Verhaltensmuster die Kultur in der Organisation mit. Ebenso prägen die aktuellen und zurückliegenden Organisationsbedingungen das Führungsleitbild einer Organisation. Einflussnehmende Organisationsbedingungen sind individuell geprägte Merkmale der jeweiligen Organisation. Beispielsweise können das die Größe, die Trägerstruktur, das Alter, das Image, die Kunden, die Personalstruktur oder auch die Kommunikationsstrukturen untereinander sein. Damit die Führungskultur einer Organisation auch unter diesen einflussnehmenden Bedingungen in Kindertageseinrichtungen positiv verändert und professionell und erfolgreich ausgerichtet werden kann, sollte ein Führungsleitbild in Zusammenarbeit mit der Führungskraft, dem pädagogischen Team und dem Träger erarbeitet und eingesetzt werden. Dadurch entsteht für alle Beteiligten eine einheitliche Handlungs- und Zielorientierung für die Zusammenarbeit in der Organisation. (vgl. Fialka, 2011, S.34-35)

„Achtsame Leitung“ wirkt sich dann aus, wenn sie bei ihren Adressaten ankommt. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass Führungskräfte erkennen, wann und wo Handlungsbedarf besteht oder entsteht. Das ist jedoch nicht immer einfach und erfordert eine sehr hohe Sensibilität und ein sehr gutes Einfühlungsvermögen. Denn wie bereits im Sozialkapitalkonzept beschrieben, sind nicht allein die Krankenstände ein Indikator für Handlungsbedarf. Die meisten Mitarbeiter äußern ihr Befinden, drücken dies jedoch sehr verschieden aus. So können Indikatoren wie Rückzug, Dienst nach Vorschrift oder mangelnde Eigeninitiative ein Hinweis darauf sein, dass es einem

Mitarbeiter in der Organisation nicht gut geht und er Hilfe benötigt. Entsprechend ist dann Handlungsbedarf zu erkennen und abzuleiten. (vgl. Beese; Petz, 6/2018, S.11)

Nach diesen Beschreibungen zur „Achtsamen Leitung“ durch die Führungskraft folgt im nächsten Kapitel die Darstellung der Wirksamkeit von „Achtsamer Leitung“.

4.2 Die Wirksamkeit „Achtsamer Leitung und Führung“

„Wenn Handlungen andere dazu inspirieren können mehr zu träumen, mehr zu lernen, mehr zu tun und mehr zu werden dann ist das Führung“ (John Quiney Adams, zit. n. Mohr et. all., 2010, S.115).

Achtsame Leitung und Führung in Kindertageseinrichtungen „zahlt sich aus“. Sie wirkt sich zum einen direkt auf die pädagogischen Fachkräfte aus. Zum anderen hält sie diese gesund, motiviert und mit der Organisation verbunden. Es entsteht Wohlbefinden am Arbeitsplatz, welches befähigt die eigenen Kräfte und Fähigkeiten zur langfristigen und guten Umsetzung der gemeinsamen Ziele bzw. des Bildungsauftrages einzusetzen. Zum anderen wirkt sich „achtsame Leitung und Führung“ auch auf die Führungskräfte selbst aus. Erst durch die Umsetzung des gesetzlich vorgeschriebenen Bildungsauftrages in einer guten Qualität und durch die Arbeitsleistung gesunder und motivierter pädagogischer Fachkräfte, können Führungskräfte ihre personellen und organisationalen Ziele erreichen. Die Führungskräfte erfahren damit die positive Wirksamkeit ihres eigenen Handelns. Ihr Selbstbild sowie ihre professionelle Haltung werden gestärkt und sie finden in und durch die gute Zusammenarbeit im Team weitere Motivation und Sinnstiftung für ihre eigene Arbeit als Führungskraft. Zudem wirken sich „achtsame Leitung und Führung“ der pädagogischen Fachkräfte auf das Wohlbefinden der Kinder in der jeweiligen Kindertageseinrichtung aus. Dies ist ein sehr positiver Synergieeffekt, denn die Kinder sind letztendlich ebenfalls Adressat von „Achtsamer Leitung“ in Kindertageseinrichtungen.

Besonders deutlich wird das am Beispiel des Sächsische Bildungsplans. Dieser beschreibt „Wohlbefinden“ in der Kindertageseinrichtung als eine Grundlage für kindliches Lernen. Mit „Wohlbefinden“ ist dabei die positive Wirkung auf die Eltern, die Kinder und die pädagogischen Fachkräfte gemeint. Fühlen sich die erwachsenen Bezugspersonen wohl, so können diese sich besser auf die individuelle Wahrnehmung der Kinder in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten einlassen und auf deren Förderung konzentrieren. Damit tragen sie selbst zum Wohlbefinden der Kinder bei und

ermöglichen ihnen ein eigenverantwortliches und interessengeleitetes Lernen. (vgl. Sächsisches Staatsministerium für Soziales, 2006, S.19)

Im Jahr 2012 wurde in der Studie „Strukturqualität und ErzieherInnengesundheit in Kindertageseinrichtungen“ (STEGE) die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit des pädagogischen Fach- und Leitungspersonals im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen für das Bundesland Nordrhein-Westfalen untersucht. Im Ergebnis dieser Studie lassen sich einige Erkenntnisse auch auf die Bundesebene übertragen. Mit den Ergebnissen der Studie wurde empirisch belegt, dass strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von pädagogischen Fachkräften und Führungskräften gleichermaßen beeinflussen. Nach Viernickel und Fuchs-Rechlin (2015) unterliegen Kindertageseinrichtungen einem komplexen Bedingungsgefüge aus Strukturellen-, Organisations-, Team- und Individualfaktoren. In den Auswertungen der Studie lässt sich konstatieren, dass die Faktoren, welche aktuell für eine hemmende oder gelingende Umsetzung des Betreuungsauftrages diskutiert werden, sehr relevant für die Qualität von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der pädagogischen Fachkräfte und Führungskräfte sind. Hierzu zählt insbesondere das Missverhältnis von zur Verfügung stehender Zeit im Verhältnis zu den zu leistenden Aufgaben über die direkte Zeit am Kind hinaus. Dieser Indikator bemisst sich an der Anzahl der zu betreuenden Kinder durch eine pädagogische Fachkraft. Nach der Studie erzeugt dies besonderen Stress und andauernden Druck bei den pädagogischen Fachkräften. Denn es entsteht das fortwährende Gefühl, die geforderten Aufgaben nicht den eigenen Ansprüchen angemessen umsetzen zu können. Viernickel und Fuchs-Rechlin sehen hier eine wesentliche Ressource zur Unterstützung in der Qualität der Personal- und Teamführung sowie in der Fachkompetenz und der Profilbildung der Einrichtung. Eine partizipative, achtsame und zielorientierte Zusammenarbeit in der Organisation gilt hierbei als gesundheitsstärkend und qualitätssteigernd bei der Umsetzung des Bildungsauftrages. Als förderlich gilt für die pädagogischen Fachkräfte das Erfahren von Beteiligung und Mitgestaltungsspielräumen, ein gutes Zeitmanagement, eine transparente Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur, die Arbeit nach einer festgeschriebenen Konzeption sowie eine befriedigende Zusammenarbeit mit den Kollegen. Nach Viernickel und Fuchs-Rechlin bildet die Umsetzung dieses Ansatzes ein zentrales Element für ein effektives betriebliches Gesundheitsmanagement in Kindertageseinrichtung. Zeitgleich verweisen sie jedoch auch auf die weitere notwendige Bearbeitung und Verbesserung der Rahmenbedingungen durch die Politik. Weiterhin wurde durch die „STEGE Studie“ das Fehlen von Anerkennung, Belohnung

und Wertschätzung der geleisteten bzw. der zu leistenden Arbeit durch die Gesellschaft dargestellt. Die stellt ein sehr hohes Risiko für physische oder psychische Gesundheitsgefährdung dar. (vgl. Viernickel, et. all., 2017, S.191-195)

Führungskräfte, die bei den Menschen einer Organisation als Vorbild gelten und einen integrierten Führungsstil ausüben, ermutigen ihre Mitarbeiter sich weiterzuentwickeln. Durch integrierte Führung erleben Mitarbeiter die Beachtung ihrer ganzheitlichen Bedürfnisse und Fähigkeiten. Sie fassen Mut Neues zu wagen und die Organisation weiterzuentwickeln. Gleichzeitig erfahren Mitarbeiter die Möglichkeiten sich einbringen zu können und sammeln so positive Selbstwirksamkeitserfahrungen. In Verbindung mit Vertrauen und Offenheit sowie gemeinsamen Werten und Zielen entsteht so Verbundenheit, Kollaboration und Weiterentwicklung der Organisation. Hier findet aus meiner Sicht eine Verbindung zum bereits beschriebenen Konzept „Sozialkapital“ statt. (vgl. Dopfer, 2019, S.56-57) Weiterhin stärkt eine „achtsame Leitung und Führung“ den Erhalt vorhandener Ressourcen der jeweiligen Mitarbeiter. Vorhandene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten werden nicht unterdrückt, sondern gelebt oder weiterentwickelt. Dies trifft auf die Gesundheitsressourcen ebenso zu wie auf Widerstandsressourcen oder das Kohärenzgefühl, welches den Menschen im positiven Sinne dazu befähigt Herausforderungen anzunehmen und diese nicht als Bedrohung anzusehen. (vgl. Voss, 2018 S.12-14)

Die Betrachtung der von mir beschriebenen Wirkungen von „Achtsamer Leitung“ sollte natürlich in der Praxis noch genauer und vor allem auch auf die einzelne Person bezogen betrachtet werden. Dies ist sinnvoll, da jede einzelne pädagogische Fachkraft ganz individuelle Bedürfnisse, Werte, Kenntnisse, Fähigkeiten und Vorstellungen mitbringt, welche Beachtung finden sollten. Denn erst wenn sich der Einzelne wohl fühlt, kann er zum Wohlbefinden der gesamten Organisation beitragen. Weiterführend beschreibe ich einige Möglichkeiten zur Unterstützung der Führungskraft, welche helfen können, das Konzept der „Achtsamen Leitung“ in Kindertageseinrichtungen umzusetzen. Ebenso werde ich auch einige hemmende Faktoren aufführen. Die „hemmenden Faktoren“ werden in diesem Kontext als „Grenzen“ bezeichnet.

4.3 Die Möglichkeiten und Grenzen „Achtsamer Leitung und Führung“

Eine Kindertageseinrichtung ist ein wechselwirkendes System, in dem die gegenseitigen Wirkungen auf die Individualität der Einzelnen Beachtung finden müssen. Alle an der Einrichtung beteiligten Personen sollten zur Umsetzung des Bildungsauftrages beitragen. Oft sind die pädagogischen Fachkräfte hoch und andauernd belastet und es wird wenig zu ihrer Entlastung bzw. für ihre

Gesundheitsförderung getan. Es entstehen Überforderungen, Stress und nicht zuletzt Erkrankungen. Um dem frühzeitig zu begegnen, bedarf es neben guten Rahmenbedingungen und einer „Achtsamen Leitung“ auch einen achtsamen Umgang der pädagogischen Fachkraft mit sich selbst.

Selbstachtsamkeit ist keine Selbstverständlichkeit, doch man kann sie lernen. Zum Beispiel mit dem Programm „Mindfulness Based Stress Reduction“ (MBSR). Denn nach dem Begründer des Programms Jon Kabat-Zinn ist Selbstachtsamkeit erlernbar und kann durch Meditation und Yoga dabei helfen, dass Menschen besser mit Stress, Schmerzen und Ängsten umgehen können. Das „MBSR Programm“ (auch „Achtsamkeitsbasierte Stress-Reduktion“ genannt) begründet Kabat-Zinn auf wissenschaftlich-medizinischen Ergebnissen seiner Forschungen und seinen Erfahrungen aus dem Zen Buddhismus. Das Programm hat eine Anwendungsdauer von acht Wochen. Den Teilnehmern wird vermittelt, wie diese achtsam, gesund, entspannt und glücklich leben können. Die Übungen orientieren sich dabei an den Herausforderungen des Alltags und werden beispielsweise mit folgenden Methoden umgesetzt: Meditation, Yoga, Diskussionen zur Präsenz im Alltag, Gespräche mit dem Coach, Reflexion, Tagebuchschreiben und Heimarbeit. (vgl. Dopfer, 2019, S.67-68)

Selbstachtsamkeit bedeutet also Selbstfürsorge und benötigt zur Umsetzung Eigeninitiative und Umsetzungs handeln. In Kindertageseinrichtungen besteht daher die Notwendigkeit, dass Führungskräfte den pädagogischen Fachkräften auch diesen Selbstwirksamkeitsprozess zugestehen und Möglichkeiten zur Achtsamkeit bzw. zur Entfaltung und somit zur Gesundheitsfürsorge einräumen. Führungskräfte sollten daher die pädagogischen Fachkräfte in ihrer Selbstachtsamkeit unterstützen. Denn dadurch können pädagogische Fachkräfte vorhandenes Gesundheits-, Fach-, und Organisationswissen sowie ausgewählte Handlungsstrategien gesundheitsförderlich zur Umsetzung der Einrichtungsziele ausbauen und einsetzen. Nach Viernickel et al. lässt sich dieses Verhalten nach dem Empowerment-Konzept einordnen. Danach werden pädagogische Fachkräfte befähigt, in Fragen der Gesundheit für sich und andere als Gesundheitsexperte aussagekräftig zu sein. Im beruflichen Kontext bedeutet dies, für die eigenen Belange aktiv zu werden und zusätzlich in Fragen der Organisationsstruktur eine Weiterentwicklung anstreben zu können. So kann sich beispielsweise neben ergonomischen Verbesserungen auch bei der Organisation von Stressbewältigungsstrategien oder der Pausengestaltung eingebracht werden. (vgl. Viernickel, et. all., 2017, S.158) Auch für Führungskräfte kann die Durchführung eines Achtsamkeitstrainings, wie beispielsweise das „MBSR Programm“, hilfreich sein. Dieses baut zum einen ein gemeinsames Verständnis und Wissen von Achtsamkeit

und Gesundheit in der Organisation auf. Zum anderen lernt die Führungskraft dadurch achtsam mit sich selbst umzugehen. Denn auch Führungskräfte lassen die Achtsamkeit auf sich selbst oftmals vermissen. Ein Beispiel dafür ist das andauernde Einspringen in den Gruppendienst, um die ausgefallenen Fachkräfte zu ersetzen. Dadurch entsteht eine gesundheitsgefährdende, fortwährende Doppelbelastung.

Das der Mensch lernen kann achtsam mit sich umzugehen, stellt auch eine Möglichkeit zur Entwicklung einer achtsamen Teamkultur dar. Nach dem Neurobiologen Gerald Hüther bedeutet das Erlernen von Achtsamkeit eine Weiterentwicklung der eigenen Haltung, welche sich auch in den Arbeitsprozess trägt. Denn wer Achtsamkeit neu lernt, der wird zukünftig mit all seinen Wahrnehmungen, den Wahrnehmungs-Verbindungen und seinen Entscheidungen anders umgehen und dementsprechend auf sich und sein Umfeld wirken. Hüther bezeichnet diese weiterentwickelte Haltung als eine Haltung der Behutsamkeit. (vgl. Badura; Steinke, 2011, S.66)

Eine weitere Möglichkeit die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der pädagogischen Fachkräfte im Kontext der Arbeitsbedingungen innerhalb der Kindertageseinrichtung zu unterstützen, besteht in der Installation eines „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“. Dies betrachtet alle Strukturen und Bedingungen der Organisation aus verschiedenen Perspektiven. Die Zielstellung besteht darin Gesundheitsgefahren abzuwehren und Gesundheitspotenziale der pädagogischen Fachkräfte zu stärken. (Slesina & Bohley, 2011) Dabei sind die Führungskräfte ebenso in die Erarbeitung und Etablierung des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ eingebunden wie die Politik, die Träger und die pädagogischen Fachkräfte. Dieses Zusammenwirken ist notwendig, da alle Beteiligten aufgrund der strukturellen, organisatorischen und individuellen Faktoren in Wechselwirkung miteinander stehen und auf ein gemeinsames Organisationsziel abzielen. (vgl. Viernickel, et. all., 2017, S.150-151)

Eckpunkte für ein „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ in einer Kindertageseinrichtung können unter anderem die Betrachtung des „Personalschlüssels und Fachkraft-Kind-Relation“, der „Gruppengröße und Gruppenorganisation“, der Profilbildung und der Entwicklung eines pädagogischen Wertekerns“ sein. Ebenso spielen die „Kommunikation, das Teamklima, sowie der Handlungsspielraum am Arbeitsplatz“ eine wichtige Rolle. (vgl. Viernickel, et. all., 2017, S.159-170)

Die Beachtung der Persönlichkeiten von pädagogischen Fachkräften stellt für die „Achtsame Leitung“ eine Möglichkeit zur Unterstützung oder zur Grenzziehung dar.

Wie bereits beschrieben können pädagogische Fachkräfte durch Beachtung ihrer Persönlichkeiten bzw. Fähigkeiten, eine wertvolle Ressource darstellen.

Führungskräfte und pädagogische Fachkräfte sollten sich gut besprechen, um ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln sowie gemeinsame Arbeitsstrukturen und Ziele festzulegen. Dies muss gemeinsam geschehen, denn wenn beispielsweise eine pädagogische Fachkraft durch ihre Persönlichkeit bestimmte Ziele nicht erreichen kann oder will, so kann das die Umsetzung des Bildungsauftrages behindern. Weiterführend kann dies sogar zu Belastungen, Stress oder Demotivation des Einzelnen oder des Teams führen. Für die Führungskräfte bedeutet dies, dass sie nicht voraussetzen können, dass ihr eigenes Verständnis bzw. die eigene Weiterentwicklung von Arbeitsabläufen, Strukturen, Zusammenarbeit oder Gesundheitsprävention sofort umsetzbar und förderlich für jedes andere Teammitglied ist. Führungskräfte sollten daher dem Einzelnen Zeit geben, sich in seinem individuellen Tempo weiterentwickeln zu können. Eine mitarbeiterorientierte und professionelle Leitung und Führung sind an dieser Stelle sinnvoll. Im Kontext eines bestehenden Arbeitsverhältnisses und der damit übernommen Aufgaben durch die pädagogische Fachkraft, sollte deren Weiterentwicklung zwar achtsam erfolgen, jedoch nicht den professionellen Bezug zur Umsetzung des Bildungsauftrages verlieren. Aus diesem Grund muss gemeinsam mit allen pädagogischen Fachkräften ein einheitliches Verständnis von Achtsamkeit bzw. einer Achtsamkeitskultur am Arbeitsplatz erarbeitet werden. Dies erachte ich als wichtig, da Achtsamkeit im gesellschaftlichen und professionellen Kontext nicht bedeutet, sich selbst achtsam in den Mittelpunkt zu stellen oder sich Vorteile zu erarbeiten. Ich glaube eine Organisationskultur, welche Achtsamkeit und Gesundheitsförderung verinnerlicht hat, beugt individuellem Egoismus vor. Wohlbefinden und eine achtsame Organisationskultur dienen außerdem der Fachkräftegewinnung für die Organisation. Antreiber ist aus meiner Sicht dabei das Bedürfnis des Menschen, sich auch am Arbeitsplatz wohlfühlen, einbringen und entwickeln zu wollen. Denn Wohlbefinden spricht sich auch unter den Berufskollegen herum und ermutigt nicht selten dazu, sich in diesen Kindertageseinrichtung anstellen zu lassen. Dem Problem der dringlichen Mitarbeitergewinnung und der belastenden und gesundheitsgefährdenden Mehrarbeit, welche oft durch einen Mangel an Personal entsteht, wird dadurch entgegengewirkt.

Die beiden nachfolgenden Kapitel beschreiben die Umsetzung von „Achtsamer Leitung“ durch die Führungskraft an den Beispielen „Vertrauen“ und „Wertschätzung“ in der Praxis von Kindertageseinrichtungen. Die Beispiele begrenzen hierbei die

Anwendung nicht ausschließlich auf die Kindertageseinrichtung, sondern stellen auch eine Anwendungsmöglichkeit für weitere Organisationen oder Unternehmen dar.

5 Ein Exkurs in die Praxis

5.1 Die „Achtsame Leitung“ und Vertrauen

Um das Wohlbefinden der pädagogischen Fachkräfte und damit deren Gesundheit und die Umsetzung des Bildungsauftrages durch „Achtsame Leitung“ zu unterstützen, benötigt es eine klare professionelle Haltung, darauf ausgerichtet Handlungen und Impulse durch die Führungskräfte. Für die Umsetzung in der Praxis gibt es einige geeignete Ansätze. Dazu zählen: Vertrauen, Wertschätzung, Anerkennung, klare Kommunikation, aktive Konfliktlösung sowie Entscheidungs- und Handlungsspielräume, eine effektive Arbeitsorganisation und soziale Unterstützung für die Mitarbeiter. (vgl. Beese, Petz, 2018 S.8-9)

Ein wichtiger Ansatz von „Achtsamer Leitung“ ist die Ausbildung von Vertrauen in der Organisation. Durch Vertrauen wird die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt im Team gestärkt und es entwickelt sich eine vertrauensvolle Organisationskultur. Dies wiederum fördert das Wohlbefinden des Einzelnen in der Kindertageseinrichtung. Wie bereits beschrieben ist dies wichtig, Gesundheitsgefährdungen vorzubeugen oder abzubauen und damit die Umsetzung des Bildungsauftrages zu unterstützen.

„Nichts kann den Menschen mehr stärken als das Vertrauen, das man ihm entgegenbringt“ (Paul Claudel, zit. n. Herriger, 2014, S.7).

Vertrauen drückt aus, dass ich mir oder meinem Gegenüber etwas zutraue. Etwas das er oder ich kann oder auf das ich mich bei mir oder bei meinem Gegenüber verlassen kann. Vertrauen bedeutet: Wissen zuzutrauen, Vertrauen in das Wissen haben, die eigenen Grenzen kennen sowie zu wissen wo Hilfe notwendig oder möglich ist. Die Entstehungsfaktoren von Vertrauen sind Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Verbundenheit. Die Verbundenheit muss dabei echt sein. Sie entsteht durch Aufmerksamkeit bzw. durch die Beachtung der Bedürfnisse des Gegenübers. Entgegengesetzt wirken Egoismus, Selbsterhöhung und Arroganz zerstörerisch für Vertrauen. Vertrauen kann man gewinnen oder verlieren. Wer weiß, wie schwer Vertrauen zu gewinnen ist und welche Folgen verlorenes Vertrauen haben kann, der schätzt den Wert von Vertrauen in der Regel hoch ein. (vgl. Massini, 2019, S.35)

Vertrauen gilt als ein „fremdbezogenes Geben“ welches dem Gegenüber eine positive Rückkopplung gibt. Dadurch kann sich weiteres Vertrauen bilden und eine gute

Kooperation im Team unterstützen. Die Vertrauensbildung im Team ist eine wichtige Aufgabe der Führungskraft, welche voraussetzt, dass die Führungskraft selbst Vorbild ist. Denn wenn die pädagogischen Fachkräfte erfahren, dass ihnen Vertrauen entgegengebracht wird, so ist es wahrscheinlicher, dass auch sie der Führungskraft vertrauen werden. Besteht Vertrauen zwischen den einzelnen Personen in einem Team, so wirkt sich das (durch Beobachtung und Erleben) positiv auf das gesamte Team aus. Damit sich Vertrauen zwischen Führungskräften und den pädagogischen Fachkräften entwickeln kann, ist es wichtig, dass Führungskräfte die pädagogischen Fachkräfte nicht als ausschließliche Arbeiter ansehen, die ihre Aufträge zu erfüllen haben. In diesem Prozess muss sich außerdem der Gegenüber als ein fühlendes und selbstständiges Wesen verstehen, welches mit eigenen Gefühlen individuell handelt. Die pädagogischen Fachkräfte müssen spüren, dass offenes Kommunizieren erlaubt ist und ihre Meinung als wichtig und bedeutsam angesehen wird. Ihre Offenheit muss durch die Führungskräfte als Chance für die Organisation verstanden werden, um vorhandene Ressourcen auszuschöpfen und eine Weiterentwicklung mit gemeinsamen Zielen vorantreiben zu können. Denn dadurch werden die pädagogischen Fachkräfte Vertrauen in ihre Selbstwirksamkeit erlangen, sowie Sinnhaftigkeit in der Unterstützung und Umsetzung der Organisationsziel erleben. Dies wiederum fördert die Verbundenheit mit der Organisation. Außerdem entstehen so die Motivation und die Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben, welche weiterführend auch Herausforderungen darstellen können. Erfährt der Einzelne bei der Bearbeitung dieser herausfordernden Aufgaben dann auch noch Unterstützung durch die Teammitglieder und/oder die Führungskraft, so erlangt er mit der Erfahrung: „Ich bekomme Hilfe, wenn ich Hilfe benötige“, Vertrauen in das Team. Diese Erfahrung fördert außerdem die eigene Bereitschaft Hilfen im Team zu leisten. Somit entstehen teaminterne Kooperationen, welche Sicherheit geben, Wohlbefinden auslösen und die Verbundenheit mit der Organisation steigern. (vgl. Kottmann; Smit, 2014, S.145-148)

Wenn ein Team die Erfahrung gemacht hat, der Führungskraft bei großen Herausforderungen in der Organisation vertrauen zu können, so wird das Team dieses Vertrauen auch zukünftig zur Bewältigung von großen Aufgaben anwenden können. Wurde beispielsweise schon einmal im Rahmen einer großen, organisatorischen Veränderung erlebt, dass die Führungskraft alle notwendigen Informationen zur Bewältigung klar kommuniziert und rechtzeitig und vollständig weitergeleitet hat, so wird das Team der Führungskraft auch Vertrauen für zukünftige große Aufgaben schenken können. Dieses Vertrauen verstärkt sich, umso erfolgreicher ein Team aufgabenorientiert arbeitet. Die pädagogischen Fachkräfte haben erlebt: „Wir können

vertrauen, wir erhalten alle nötigen Informationen.“ Dieses Vertrauen in die Führungskraft beruhigt das Team grundsätzlich, vor allem im Vorfeld von ähnlich zu erwartenden Situationen. Das Team erfährt somit Sicherheit. (vgl. Beese, Petz, 2018 S.9)

Vertrauen im Team benötigt Achtsamkeit gegenüber dem anderen, gegenüber sich selbst. Dies trägt zur Entwicklung einer vertrauensvollen Team- bzw. mitarbeiterorientierte Organisationskultur bei und ermöglicht allen Teammitgliedern eine positive Sicht in die Zukunft. Damit sich dies im Team entwickeln kann, benötigt es gemeinsame Reflektionen. Denn dadurch kann sich zur Zusammenarbeit im Team ausgetauscht und verständigt werden. Für den Einzelnen besteht dabei die Aufgabe der Selbstreflektion, der Beteiligung und der Positionierung. Denn neben einer professionellen Haltung, ist eine klare und offene Kommunikation sowie Diskussion und Abstimmung mit dem Team bzw. mit der vorgesetzten Führungskraft notwendig. Letztendlich trägt das im Arbeitsprozess zur Abstimmung der Zusammenarbeit, zur Zielfokussierung und zur gegenseitigen Unterstützung bei. Geschieht dies nicht, kann Vertrauen falsch verstanden und dadurch zur Last werden. Denn wer Vertrauen nur als einseitig wahrnimmt, kann entweder dem Gegenüber nicht vertrauen, Selbstvertrauen verlieren oder sich selbst Vertrauen als Last auferlegen. Letzteres entsteht beispielsweise durch das Verständnis von „alles selbst schaffen zu wollen oder zu müssen“. Dabei herrscht ein Verständnis von: „Man vertraut mir diese Aufgabe an und damit muss ich sie erfüllen“ bzw. „Ich schaffe das schon, weil man mir das zutraut“. In dem Versuch die übertragene Aufgabe zu erfüllen, kann es jedoch zu Überforderungen kommen. Dies passiert, wenn sich keine Unterstützung und Hilfe geholt wird bzw. kein vertrauter Austausch im Team oder zwischen Fachkraft und Führungskraft stattfindet. Die Gründe diese Themen nicht anzusprechen bestehen beispielsweise darin, dass man das entgegengenommene Vertrauen nicht enttäuschen oder verlieren möchte. Denn dieser Vertrauensbeweis bestärkt einen ja grundlegend in der gegenwertigen Herausforderung. Hält diese Situation des alleinigen Bewältigungsversuches dauerhaft an, so leitet das Selbstvertrauen und es kann zu Stress, Erschöpfung und Demotivation kommen. In der Konsequenz führt dies in eine akute Gesundheitsgefährdung. Gleichzeitig leitet dadurch die Qualität der pädagogischen Arbeit sowie weiterführend die Umsetzung des Bildungsauftrages in der Kindertageseinrichtung.

5.2 Die „Achtsame Leitung“ und Wertschätzung

„Der Mensch lebt nicht vom Brot allein“ (zit. n. Saulus, 2015, S.131).

Der Mensch lebt auch von Motivation. Echte Motivation kommt vom Inneren eines Menschen heraus und wird als intrinsische Motivation bezeichnet. Intrinsische Motivation lässt sich nicht erzwingen oder allein von außen steuern. Sie kann jedoch unterstützt werden. Im Kontext des Arbeitsprozesses kann dies durch die Führungskräfte erfolgen. Diese Unterstützung ist hilfreich und bedeutsam für die Organisation, da intrinsisch motivierte Mitarbeiter als leistungsbereiter gelten, ihre Fähigkeiten und Kräfte in die Organisation einbringen und somit zur guten und langfristigen Umsetzung der Organisationsziele beitragen. Den Führungskräften kommt an dieser Stelle die wichtige Aufgabe zu. Sie müssen mit einer mitarbeiterorientierten und achtsamen Leitung die Motivation der Mitarbeiter unterstützen. Dies kann beispielsweise durch Wertschätzung erfolgen, da diese zur intrinsischen Motivation beiträgt. Wertschätzung beinhaltet schon in seiner Schreibweise das Wort „Wert“ und steht damit im engen Zusammenhang mit den emotionalen Werten eines Menschen. Soll Wertschätzung ihren Adressaten erreichen, muss sie daher immer als glaubwürdig empfunden werden und mit den Werten des Empfängers korrelieren. Dies setzt eine klare Haltung des Wertschätzenden voraus, seinem Gegenüber in erster Linie als Mensch zu begegnen und ihn nicht nach seinen Aufgaben einzustufen. Wertschätzung benötigt weiterhin eine klare und zugewandte Kommunikation auf der Basis von Zuhören und Nachfragen. Sie benötigt eine Beziehung von Anerkennung und Vertrauen, in der die Fachkräfte wohlwollend als Menschen in ihrer Arbeit gesehen werden. Wertschätzung erfolgt somit auf Augenhöhe und steigert dadurch die Wertigkeit des Menschen. Wertschätzung durch Führungskräfte hat eine besondere Wirkung, wenn die Vorbildrolle der Leitung anerkannt wird. Gelingt das den Führungskräften gut, so orientieren sich die pädagogischen Fachkräfte an ihr. Ihre Aussagen gewinnen an Glaubwürdigkeit und die Wertschätzung kann angenommen werden. Im Arbeitsprozess betrifft das Werte wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Achtung, Respekt, Vertrauen und Ehrlichkeit. Vorbild sein setzt auch voraus, die Mitarbeiter so zu behandeln, wie man selbst gern behandelt werden möchte. Das bedeutet die Mitarbeiter zu achten und in den Privilegien gleich zu behandeln, egal welche Aufgaben sie in der Organisation zu erfüllen haben. Eine ständige Anordnung von Überstunden, wenn die Führungskraft selbst nur „Dienst nach Vorschrift macht“, wäre somit kontraproduktiv. Anerkennung wird, wenn sie echt und ehrlich ist, ebenfalls als Wertschätzung angenommen. Mitarbeiter die Anerkennung erfahren, fühlen sich

wohl und motiviert auch weiterhin Aufgaben zu erledigen. Denn sie erleben durch die Wertschätzung ihrer geleisteten Arbeit, dass sie und ihr Handeln gesehen und bemerkt werden. Die Umsetzung der Arbeitsaufgaben kann dadurch sogar als Bereicherung angesehen werden oder zur persönlichen Befriedigung beitragen. Wirkungsvoll dabei ist, wenn die Anerkennung möglichst zeitnah an die jeweilige Situation anknüpft. Außerdem sollte die Anerkennung, dass man etwas gut gemacht hat, mit der Rückmeldung für „Was“, „Warum“ und „Wozu“ das gut war gekoppelt sein. Wertschätzung bedeutet auch, der Fachkraft etwas zuzutrauen und Vertrauen zu geben, auch wenn die Wege dann vielleicht nicht immer die gleichen sein werden, welche die Führungskraft einschlagen würde. Die Fachkraft erlebt so, dass ihre Fähigkeiten wichtig sind, sie diese einsetzen und ausprobieren kann bzw. sogar weiterentwickeln darf. Dies führt auch zu intrinsischer Motivation und Sinnstiftung, was beides als dauerhafter Antrieb für den Menschen gilt. Wertschätzung benötigt Klarheit über die Verläufe und Ziele und muss immer auch mit Blick auf das gesamte System der Organisation betrachtet oder eingesetzt werden. Denn das gesamte Team der Organisation wirkt gegenseitig aufeinander und verfolgt die gemeinsame Umsetzung der Organisationsziele. Außerdem kann und muss nicht jeder Mitarbeiter die gleichen Umsetzungsergebnisse erzielen. Diese verschiedenen Gründe verdeutlichen, warum „Wertschätzung Achtsamkeit“ und „Achtsamkeit Wertschätzung“ benötigt. (vgl. Massini, 2019, S.30-35)

Fazit

In dieser Arbeit wurde dargestellt, wie Führungskräfte durch eine „Achtsame Leitung“ zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz und zur Gesunderhaltung der pädagogischen Fachkräfte beitragen können. Es wurde begründet aufgeführt, dass dadurch die Umsetzung des Bildungsauftrages in Kindertageseinrichtungen unterstützt und gefördert werden kann. In der Auseinandersetzung mit dem Thema wurde zudem ermittelt, dass die dringende Notwendigkeit besteht, sich mit „Achtsamer Leitung“ durch Führungskräfte in Kindertageseinrichtungen auseinanderzusetzen. Außerdem wurde deutlich, dass die Beachtung des „Sozialen Vermögens“ in einer Organisation durch die Führungskräfte wesentlich zur Gesunderhaltung, Arbeitsmotivation, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der pädagogischen Fachkräfte führt. Als besonders bedeutsam hierfür stellte sich das Wohlbefinden der pädagogischen Fachkräfte an ihrem Arbeitsplatz heraus, welches wiederum direkt im Zusammenhang

mit der Befriedigung ihrer Bedürfnisse nach Beachtung, Beteiligung und Entwicklung steht. Als unterstützend und grundlegend erwies sich hierbei eine mitarbeiterorientierte Organisations- und Führungskultur sowie ein positives Führungsleitbild, welches „Achtsamkeit“ durch die Führungs- und Leitungskraft voraussetzt. Die erfolgreiche Umsetzung von „Achtsamer Leitung“ stellt eine bedeutende Unternehmens- bzw. Organisationsressource dar. Als festgeschriebene Führungsverantwortung wirkt sich „Achtsame Leitung“ positiv auf die Mitarbeitergesundheit aus. Als weitere zentrale Aufgabe von Führungskräften wurde herausgestellt, dass diese sich selbst sowie die pädagogischen Fachkräfte in den anliegenden Bedürfnissen wahrnehmen und reflektieren müssen. Dabei muss das eigene Führungshandeln unterstützend ausgerichtet werden. Die Voraussetzungen hierfür sind eine professionelle Haltung sowie einschlägiges Fachwissen und -kompetenz. Als unterstützende Faktoren zeigten sich dabei in dem Prozess der „Achtsamen Leitung“ und Führung die Kooperationen im Team, die Rolle der Führungskraft als Vorbild, die Entwicklung von Vertrauen und Wertschätzung sowie die Beachtung des „Sozialen Vermögens“. Im Anwendungsbeispiel wurde dies in der Arbeit auf den Kontext der „Organisation Kindertageseinrichtung“ bezogen.

Die Erkenntnisse und Darstellungen der Arbeit stellen notwendiges Fachwissen für Führungskräfte in Kindertageseinrichtungen zur Umsetzung von „Achtsamer Leitung“ und Führung auf dem Weg hin zu einer erfolgreichen Umsetzung des Bildungsauftrages dar. In konsequenter Anwendung können Führungskräfte ihre Leitungs- und Handlungskompetenzen erhöhen sowie die Zufriedenheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiter wesentlich steigern.

Im Rahmen der Arbeit wurde der Fokus auf die wesentlichsten Aspekte und Handlungsfelder des Themas gelegt. Eine weitere, tiefgreifendere Recherche und Bearbeitung mit der dadurch verbundenen Wissenserweiterung, könnte für die Umsetzung „Achtsamer Leitung“ und Führung in Kindertageseinrichtungen unterstützend sein. Beispielhaft hierfür seien die Themen „Mitarbeitermotivation“ und „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ zu nennen.

Mein persönlicher Rückschluss auf die Ergebnisse der Arbeit besteht vordergründig darin, dass sich die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema „Achtsamkeit“ sowohl auf den privaten als auch den beruflichen Kontext auswirkt und dabei im direkten Zusammenhang stehen. Ich habe für mich erkannt, welche Kraft und Möglichkeiten hinter der Themenstellung steckt und fühle mich angetrieben, zukünftig achtsamer zu leben.

Quellen und Literaturverzeichnis

Literatur

Badura, Bernhard; Greiner, Wolfgang; Rixgens, Petra; Ueberle, Max; Behr, Martina (2013): Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg, 2. Auflage, Berlin und Heidelberg: Springer Verlag

Badura, Bernhard; Steinke, Mika (2011), Die erschöpfte Arbeitswelt – Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg!, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

Beese, Andrea; Petz, Susanne (2018), TPS-Theorie und Praxis der Sozialpädagogik – Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita – „Ständig am Anschlag – Was Kita-Leitung für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden tun können“ – Ausgabe 6/2018, Stuttgart: Klett Kita Fachverlag

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019), Mehr Qualität und weniger Gebühren - Die Umsetzung des Gute-Kita-Gesetz beginnt, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Chang-Gusko, Young-Seun; Heße-Husain, Judith; Cassens, Manfred; Meßtorff, Claudia (2019), Achtsamkeit in Arbeitswelten – Für eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen, Wiesbaden: Springer Gabler

Dopfer, Marina (2019), Achtsamkeit und Innovation in integrierten Organisationen – Ein Leitfaden für digitale Pioniere und bewusste Zukunftsgestalter, Wiesbaden: Springer Gabler

Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019 (2019), Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019 -Das Kita Personal, München: Deutsches Jugendinstitut e.V. (DJI) / Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)

Fialka Viva (2011), Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten, Freiburg im Breisgau: Herder Verlag

Grossmann, Paul; Redemann Luise (2016), Psychotherapeut, Ausgabe 3/2016, Berlin und Heidelberg: Springer Verlag

Herriger, Norbert (2014), Empowerment in der Sozialen Arbeit – Eine Einführung, 5.Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag

Kottmann, Thomas; Smit Kurt (2014), Führungsethik – Erkenntnisse aus der Soziobiologie, Neurobiologie und Psychologie für wertorientiertes Führen, Wiesbaden: Springer Gabler

Lippold, Dirk (2019), Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft – Ein Überblick, 2.Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Massini, Gerald (2019), Klarheit und Wertschätzung in der Führung - Ein Leitfaden für Vorgesetzte und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen, Wiesbaden: Springer Gabler

Nikolaus; Büning, Norbert; Hess, Ursula; Fröbel, Anna Maria (2010), Herausforderung Transformation – Theorie und Praxis, Heidelberg: Springer Verlag

Saulus, Peter (2015), Führen ohne Leiden – Die 7 häufigsten Klagen im Führungsalltag und was Sie dagegen tun können, Wiesbaden: Springer Gabler

Schmidt, Stefan (2014), Das Magazin – Behandlung, Forschung, Lehre, Ausgabe 01/2014, Freiburg: Uniklinik Freiburg

Schneider, Margraf (2009), Lehrbuch der Verhaltenstherapie, 3.Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag

Sächsisches Staatsministerium für Soziales (Hrsg.) (2006), Sächsischer Bildungsplan – ein Leitfaden für pädagogische Fachkräfte in Kindergruppen und Kindergärten, Weimar und Berlin, Verlag das netz

Viernickel, Susann; Voss, Anja; Mauz, Elvira (2017), Arbeitsplatz Kita – Belastungen erkennen, Gesundheit fördern, Weinheim-Basel: Beltz Juventa

Voss, Anja (2018), TPS-Theorie und Praxis der Sozialpädagogik – Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita – „Ressourcen stärken, Belastung mindern“ – Ausgabe 6/2018, Stuttgart: Klett Kita Fachverlag

Wedler, Barbara (2019), Inhalt der Vorlesung „Professionalisierung in der Sozialen Arbeit“, Wintersemester Soziale Arbeit 2018/2019, Hochschule Mittweida

Rechtsquellen

ArbSchG - Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit in der Fassung und Bekanntmachung vom 7. August 1996 (BGB1. I S. 1246)

BGB - Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGB1. I S.42, ber. S. 2909 und 2003 I S.738)

SGB VIII - Sozialgesetzbuch Aches Buch- Kinder- und Jugendhilfe in der Fassung der Bekanntmachung vom 11.September 2012 (BGB1. I S.2022)

SächsQualiVO - Sächsische Qualifikations- und Fortbildungsverordnung pädagogischer Fachkräfte in der Fassung der Bekanntmachung vom 20. September 2010, in der Änderung vom 6. Juni 2017 (SächsGVBl. 2010 Nr. 12, S. 277 Fsn-Nr.: 814-1.15)

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Flöha, 23.01.2020

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift