

## **Gesundes Führen im Kindergarten**

Mag.<sup>a</sup> Birgit Kriener

### **Betriebliche Gesundheitsförderung im Setting Kindergarten**

Gesundheitsförderung im Sinne der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zielt darauf ab, gesunde Lebenswelten zu schaffen: „Gesundheit wird von Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt: dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben. (...) Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein.“<sup>1</sup>

Für die Lebenswelt „Kindergarten“ ergibt sich daraus einerseits das Ziel, die Rahmenbedingungen in der Einrichtung so zu gestalten, dass diese für die dort Beschäftigten, aber natürlich auch für die Kinder, sowie deren Eltern gesundheitsstärkend sind. Zum anderen sollen alle dieser am Leben im Kindergarten teilnehmenden Gruppen dazu befähigt werden, selbst positiven Einfluss auf ihre Gesundheit zu nehmen, indem Sie gesundheitsförderliches Wissen und Verhalten erlernen.

Während gesundheitsfördernde Aktivitäten für die Kinder in den meisten Kindergärten mittlerweile zum pädagogischen Standardprogramm gehören, ist der systematische Blick auf die Belastungen und Gesundheitspotenziale der Beschäftigten, wie er in der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) im Fokus steht, noch keine Selbstverständlichkeit.

### **Gesundheitliche Fehlbelastungen und Ressourcen im Kindergarten**

Gesundheit wird im Rahmen der Gesundheitsförderung als Ergebnis einer kontinuierlichen Auseinandersetzung jedes Menschen mit seiner Umwelt begriffen. Eine zentrale Annahme ist dabei, dass jene Anforderungen und Belastungen, die das Leben mit sich bringt, unter Zuhilfenahme verschiedenster Ressourcen bewältigt werden. Gesundheitsförderung zielt sowohl darauf ab, erkannte Fehlbelastungen zu reduzieren, als auch Gesundheitspotenziale und –ressourcen zu stärken.

Neben den allgemein in der Arbeitswelt beobachtbaren Entwicklungen - wie einer Steigerung von Zeitdruck und Arbeitstempo, der Auswirkungen neuer Informationstechnologien oder häufiger Umstrukturierungen – sind im Kindergarten Tätige vielfältigen und steigenden spezifischen Anforderungen ausgesetzt. Dazu trägt die Arbeit mit verschiedenen Zielgruppen ebenso bei wie steigende Qualitätsansprüche und die Komplexität der Anforderungen in der Arbeit mit Kindern und Eltern. Diese Belastungsfaktoren wirken vor allem in ihrem Zusammenspiel, wobei viele Stressoren mit Rahmenbedingungen (wie z.B. Personalmangel, große Gruppen) oder auch mit gesellschaftlichen Entwicklungen verbunden sind. Gleichzeitig beinhaltet die Arbeit im Kindergarten auch wesentliche Gesundheitsressourcen, wie z.B. Gestaltungsspielraum, Sinnhaftigkeit der Arbeit und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

### **Was hat Führung mit Gesundheit zu tun?**

Führungskräfte – wie eben zum Beispiel KindergartenleiterInnen – sind „bedeutsame Andere“ im Leben ihrer MitarbeiterInnen. Finnische Längsschnittstudien zeigen, dass unter jenen betrieblichen Faktoren, welche zur Erhaltung und Förderung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit im Berufsverlauf beitragen, der Faktor „Führung“ der wichtigste ist.<sup>2</sup> Er ist daher auch ein wesentlicher Ansatzpunkt und Hebel im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung. In gesund geführten Organisationen erleben Menschen Herausforderung, Entwicklung, Kooperation und Unterstützung, Anerkennung und Wertschätzung, können Erfolgserlebnisse haben, stehen in einem produktiven Miteinander und in einem befruchtenden Austausch.

---

<sup>1</sup> Aus der Ottawa-Charta der WHO, 1986

<sup>2</sup> Vgl. Ilmarinen, 2001, Ergebnisse des Programms „FinnAge - Respect for the Ageing“

## **Führung wirkt – aber wie?**

Häufig zitiert sind jene Untersuchungsergebnisse, die aufzeigen, dass Vorgesetzte einen Teil des Krankenstands ihrer Abteilung beim Wechsel in eine nächste Abteilung „mitnehmen“. Je nach Führungskraft steigen oder sinken in diesem neuen Arbeitsbereich die Krankenstände der Beschäftigten.<sup>3</sup> Weshalb?

Im Folgenden werden fünf Handlungsfelder dargestellt, in denen Führungskräfte gesundheitsfördernd (oder –behindernd) wirken und tätig werden können.

### **1. Achtsamkeit für die eigene Gesundheit**

Führung beginnt mit Selbstführung. Führungskräfte zählen häufig zu den am stärksten belasteten Gruppen in Organisationen. Neben ihrer inhaltlich-fachlichen Tätigkeit müssen sie die vielfältigen Anforderungen, die von der Organisation an sie gestellt werden mit den Anforderungen und Bedürfnissen ihrer MitarbeiterInnen ausbalancieren. In diesem „Sandwich“ kann gehöriger Druck entstehen, der nicht selten auch dazu führt, dass Führungskräften „die Luft ausgeht“.

Für KindergartenleiterInnen sollte daher das Achten auf das eigene Wohlbefinden, die eigenen Ressourcen und Bedürfnisse einer der ersten Schritte in der Gesundheitsförderung sein. Nur, was selbst gelebt und als hilfreich empfunden wird, kann auch glaubhaft an die eigenen MitarbeiterInnen weitergegeben oder von ihnen eingefordert werden. Die Reflexion des Umgangs mit sich selbst im Angesicht hoher Anforderungen (Stichworte: Grenzen setzen, Pausen und Rückzugsräume schaffen, auf sich achten) ist dafür eine Voraussetzung. Gleichzeitig sind auch Führungskräfte natürlich ArbeitnehmerInnen und brauchen den Rahmen und die Unterstützung der Organisation und ihrer eigenen Vorgesetzten, um gesund arbeiten und gesund führen zu können. Die Belastungen und Ressourcen der KindergartenleiterInnen selbst sollten daher ebenso in den Blick genommen werden wie jene ihrer MitarbeiterInnen.

### **2. Führungsverhalten**

Alles, was Führungskräfte tun, wird beobachtet und „bewertet“. Das heißt insbesondere, dass das „Botschaften selbst leben“ im Führungsalltag die Grundlage für Glaubwürdigkeit ist. Die Kultur des Umgangs miteinander im Kindergarten wird zuerst und wesentlich geprägt durch den Kommunikationsstil, die Umgangsformen, Verlässlichkeit und die Übereinstimmung zwischen Worten und Taten vonseiten der Kindergartenleitung. Gesundheitsfördernde Führung bedeutet unter anderem, positive Emotionen und Vertrauen im Kontakt zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen, sowie zwischen den Beschäftigten selbst, zu ermöglichen.<sup>4</sup>

In der arbeitswissenschaftlichen Literatur werden zahlreiche Aspekte beschrieben, die einen gesundheitsfördernden Führungsstil ausmachen. Grob können diese den drei Kernbereichen „ziel- und aufgabenorientiert führen“, „mitarbeiterInnen- und partizipationsorientiert führen“ und „anerkennend und wertschätzend führen“ zugeordnet werden. Eine konkrete Auseinandersetzung mit diesen Führungshaltungen ist lohnend und auch notwendig, um sie im Arbeitsalltag leben zu können. Beispielsweise könnten im Rahmen der Führungskräfte-Entwicklung Fragen wie die folgenden reflektiert werden: Was *bedeutet* anerkennend und wertschätzend führen in unserem Kindergarten? Was brauche ich, um diese Haltungen zu leben? Woran konkret bemerken meine MitarbeiterInnen, dass ich sie wertschätze?

---

<sup>3</sup> Vgl. Nieder, 2000, VW-Studie

<sup>4</sup> Vgl. Badura & Steinke, 2011. Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg. Bertelsmann Stiftung

### **3. Personalentwicklung**

Erkenntnisse der neueren Hirnforschung räumen auf mit dem Mythos „Motivation als Führungsaufgabe“. Manfred Spitzer, deutscher Mediziner und Gehirnforscher, stellt fest: „Menschen sind von Natur aus motiviert, sie haben dafür ein äußerst effektives System im Gehirn eingebaut. Die Frage, wie man Menschen motiviert ist daher etwa so sinnvoll wie die Frage „Wie erzeugt man Hunger?“. Die Frage lautet nicht „Wie kann ich jemanden motivieren?“ Es stellt sich vielmehr die Frage, warum viele Menschen so häufig demotiviert sind. (...) Wir führen ohne es zu wollen häufig regelrechte Demotivationskampagnen durch. Ein Schlüssel, damit Motivation nicht verhindert wird, ist *Begeisterung*.“<sup>5</sup>

Sie müssen als Führungskraft also nicht die geeignete „Karotte“ finden und diese vor der Nase Ihrer MitarbeiterInnen herziehen. Eine wesentliche Führungsaufgabe besteht vielmehr darin, auf die Stärken Ihrer MitarbeiterInnen zu achten – auf das, was sie besonders gut können und was sie vermutlich auch besonders gerne tun – und sie gemäß ihrer Fähigkeiten und Stärken einzusetzen.<sup>6</sup> Dazu müssen Sie natürlich Ihre MitarbeiterInnen zunächst einmal kennen(lernen).

Ein Führungsinstrument, das mittlerweile in den meisten Organisationen zum Einsatz kommt, ist das regelmäßig und systematisch geführte MitarbeiterInnengespräch. Die konkrete Ausrichtung dieser Gespräche ist sehr unterschiedlich und reicht von reinen Bewertungs- und Zielvereinbarungsgesprächen bis hin zu eher dialogisch orientierten Formen der gegenseitigen Rückmeldung. Entwicklungs- und Förderwünsche und –bedürfnisse von Beschäftigten werden in diesen Gesprächen häufig thematisiert. Darüber hinaus bergen MitarbeiterInnengespräche, in der rechten Art geführt, ein großes Potenzial für die Gesundheitsförderung. Sie sind eine Gelegenheit, bei der Führungskräfte Einblicke in die von ihren Beschäftigten wahrgenommenen Fehlbelastungen und Ressourcen, ihre Wünsche und Verbesserungsvorschläge gewinnen können.

### **4. Arbeitsgestaltung**

Führungskräfte sind GestalterInnen. Ob sie es bewusst tun oder nicht – sie prägen mit ihren Gestaltungsentscheidungen die Arbeitsrealität ihrer MitarbeiterInnen in einem hohen Ausmaß. Konkret geht es dabei um die Gestaltung von Merkmalen der *Arbeitsorganisation* (im Kindergarten z.B. die Gestaltung von Dienstplänen und Arbeitszeiten, die Durchführung und die Gestaltung von Teambesprechungen, unterbrechungsfreie Arbeitszeiträume etc.), der *Arbeitsumgebung* (z.B. das Vorhandensein und die Ausstattung von Rückzugsräumen, die ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze), des *Sozialklimas und der Führung* (neben den oben bereits genannten Aspekten z.B. die Frage, ob Zusammenarbeit und Austausch im Team ermöglicht und gefördert werden oder das Vorhandensein bzw. Fehlen von Rückmeldungen über die geleistete Arbeit). Die Merkmale der *Tätigkeit an sich* (also z.B. jener der PädagogInnen oder HelferInnen) sind zwar in einem hohen Maß durch die Aufgabe selbst vorgegeben – auch hier können jedoch Arbeitssituationen in unterschiedlicher Weise angelegt werden (z.B. durch die Ermöglichung ganzheitlicher und vollständiger Arbeitsabläufe statt zerstückelter Einzelaufgaben).

Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen zeigen auf, welche Arbeitsanforderungen und –merkmale grundsätzlich eher gesundheitsfördernd und welche eher gesundheitschädigend wirken. Während zum Beispiel ein geringes Ausmaß an Mitbestimmungsmöglichkeiten, wenig soziale Rückendeckung oder ständige Arbeitsunterbrechungen typische Stressfaktoren sind, wirken soziale Unterstützung, Anerkennung und Wertschätzung oder störungsfreie Abläufe als organisationale Ressourcen.

---

<sup>5</sup> Spitzer, 2009. Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Spektrum Verlag

<sup>6</sup> Vgl. Malik, 2006. Führen Leisten Leben. campus Verlag

Um Arbeit gesundheitsfördernd gestalten zu können, brauchen Führungskräfte zweierlei: zum einen grundlegendes Wissen darüber, was „gute Arbeit“ ausmacht, zum anderen Informationen darüber, welche Arbeitsmerkmale von ihren Beschäftigten als fehlbelastend wahrgenommen werden und welche als unterstützend. Hinweise darauf also, wo aus Sicht der Beschäftigten die zentralen Handlungsfelder für Gesundheitsförderung im Kindergarten liegen. Diese Gestaltungshinweise können auf verschiedene Arten gewonnen werden – zum Beispiel: durch die Thematisierung von Gesundheitsbelastungen und –ressourcen im Rahmen von MitarbeiterInnengesprächen oder in Teambesprechungen, durch die systematische Befragung der Beschäftigten mittels Fragebogen oder in Gesundheitszirkeln, oder auch durch expertInnen-unterstützte Erhebungen und Begehungen, wie etwa im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen.

## **5. Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Mittlerweile ist klar geworden: Gesundheit ist (auch) Führungssache. Die Kernfrage in Bezug auf die Betriebliche Gesundheitsförderung im Kindergarten könnte lauten: Was kann die Organisation, was kann die Leitung und was können die MitarbeiterInnen selbst tun, damit sie so lange wie möglich, so gesund wie möglich, mit Sinn und Freude ihrer Arbeit nachgehen können? „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ macht diese Frage zu einem Managementthema. Das heißt, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten werden systematisch und zielgesteuert, regelmäßig und langfristig im Kindergarten zum Thema gemacht – *und nicht nur* „zufällig“ oder aufgrund engagierter Einzelpersonen.

Für dieses systematische Handeln hat sich ein bestimmter Ablauf bewährt, der einem Lernzyklus entspricht: 1. Bestandsaufnahme und Analyse (*Wo stehen wir im Kindergarten in Bezug auf Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten? Was tun wir bereits? Wo liegen wichtige Handlungsfelder?*), 2. Zielsetzung und Entwicklung von Maßnahmen (*Und wo wollen wir hin? Was soll sich nächstes Jahr um diese Zeit verändert haben? Mit welchen Maßnahmen können wir diese positiven Veränderungen erreichen?*), 3. Entscheidung und Umsetzung von Maßnahmen (*Welche Themen/Maßnahmen haben die höchste Priorität oder sind uns am wichtigsten? Was braucht es an Zeit, Geld, Wissen für die Umsetzung? Wer nimmt die Umsetzung in die Hand?*), 4. Bewertung der Ergebnisse (*Haben wir die angestrebten Ziele erreicht? Woran erkennen wir das? Welche Maßnahmen haben sich bewährt? Welche neuen Handlungsfelder zeigen sich?*). In dieser Weise in das Kindergartenjahr integriert, wird die MitarbeiterInnengesundheit zu einem Thema mit strategischer Bedeutsamkeit, ähnlich wie pädagogische oder Fortbildungs-Fragen.

### **Entwicklung einer „Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit“**

Gesundheitsförderung ist ein Prozess, der Zeit braucht. Über die kontinuierliche und stetige Auseinandersetzung mit Fragen zu Arbeit und Gesundheit entstehen sowohl auf Seiten der LeiterInnen als auch der MitarbeiterInnen Bewusstsein und Sensibilisierung für den eigenen und den betrieblichen Beitrag zum „gesunden Arbeiten und gesunden Leben“. Ziel und Ergebnis eines solchen langfristigen Prozesses ist die Entwicklung einer „Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit“<sup>7</sup> im Kindergarten und in der Gesamtorganisation.

#### **Mag.<sup>a</sup> Birgit Kriener**

ist Arbeitspsychologin und Unternehmensberaterin. Seit 15 Jahren Begleitung von Organisationen zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement, u.a. zum Schwerpunkt Gesundes Führen. Trainerin für MBSR - Stressbewältigung durch Achtsamkeit und für das ganzheitliche Bewegungsprogramm bodybliss.

---

<sup>7</sup> Vgl. Badura & Steinke, 2011.