



Christiane Munderlein

Führen in der Krise

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Träger und Leitungen

Corona stellt uns seit Monaten alle vor große Herausforderungen. Träger und Leitungen von Kitas stehen vor besonderen Dilemma-Situationen. Gesundheitsschutz für Kinder und Mitarbeiter*innen sind mit dem Bildungsrecht der Kinder und der Betreuungsnotwendigkeit von Eltern abzuwägen. Es sind Entscheidungen zu treffen, deren Auswirkungen und Folgen nur rudimentär bedacht werden können. Was hilft den betroffenen Führungskräften, Trägern und Leitungen, in einer solchen Krisensituation professionell ihre Aufgaben zu erfüllen und selbst gesund zu bleiben? In diesem Artikel werden Ergebnisse aus der Führungsforschung in Krisensituationen zusammengestellt und auf die aktuelle Herausforderung von Träger- und Leitungsaufgaben übertragen. Im Ausblick wird auf die Chancen, die aus der Corona-Krise entstehen, eingegangen.

Was passiert in beruflichen Krisensituationen?

In Krisensituationen lasten auf Führungskräften Unsicherheit und Erfolgsdruck. Alle Betroffenen sind mit großer inhaltlicher Komplexität und hoher Emotionalität konfrontiert. Trotz eigener Betroffenheit und Unsicherheit müssen Führungskräfte in Krisen das erhohnte Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter*innen auffangen – eine anspruchsvolle Gemengelage, die die Führungskräfte bewältigen müssen (Gebhardt, von

Ameln, 2018, S. 75). Wie sich diese Gemengelage konkret ausprägt, hängt von der Situation vor Ort und der Führungsposition in der Organisation ab. Tendenziell gilt: Die Träger- und Leitungsfunktion einer Einrichtung beziehungsweise die Geschaftsfuhrungsverantwortung impliziert, dass man die Organisation unter „Krisenbedingungen“ wieder auf Spur bringen und Richtungsentscheidungen treffen muss. „Je operativer die Führungsverantwortung wird, desto eher ist man umsetzungsverantwortlich und muss die (...) getroffenen Richtungsentscheidungen und ihre zum Teil belastenden Konsequenzen gegenüber den Mitarbeiter*innen vertreten“ (Gebhardt, von Ameln, 2018, S. 76).

Im Kita-Bereich schwanken die Herausforderungen oftmals zwischen zwei Polen: Einerseits werden relativ strikte staatliche Vorgaben gemacht, die dann gegenüber Mitarbeiter*innen und Eltern umgesetzt werden müssen, andererseits ist im nächsten Schritt die Verantwortung für die Gestaltung passender Lösungen komplett an den Träger vor Ort verlagert.

Körperliche Reaktionen als Krisenphänomene

Gebhardt und von Ameln beschreiben, dass radikale Veränderungen bei den betroffenen Mitarbeiter*innen und Führungskräften Sorgen und Zukunftsängste auslösen.

Oftmals kommt es zu sogenannten depressiven Reaktionen, und ein Zustand von ausgeprägter Niedergeschlagenheit ist beobachtbar. Nach Kaluza (2015) zeigen sich komplexe Stresssituationen sowohl auf körperlicher und mental-emotionaler Ebene. Zudem zeigen sich beeinträchtigte kognitive Funktionen, wie Aufmerksamkeits- und Gedächtnisprobleme. Auf der instrumentellen Ebene steht die Beeinträchtigung des lösungsorientierten Handelns, insbesondere der Selbstführung im Vordergrund (Sperlin et al. 2018).

Es ist davon auszugehen, dass die Corona-Pandemie diese Krisenreaktionen in Kitas im doppelten Sinne bedient hat. Zum einen hat sich die Arbeitssituation der Mitarbeiter*innen von einem auf den anderen Tag geändert. Zunächst durch Notbetreuung beziehungsweise Homeoffice, dann durch die Separierung der Kinder in getrennten Gruppen, veränderte Essenssituationen und so weiter. Der gesamte pädagogische Alltag mit vielen bislang sinnhaften konzeptionellen Eckpunkten musste überarbeitet werden. Zum anderen kam dazu die unklare gesundheitliche Gefahreinschätzung. Wie verlaufen Ansteckungen, wie ansteckend sind Kinder, wie gefährdet bin ich selbst?

Für Führungskräfte ist es hilfreich, sich die möglichen Folgen von Stress zu vergegenwärtigen, um Abstand von der eigenen Person und der individuellen Situation der Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Ein liebevoller Umgang mit den eigenen Stressreaktionen ist ebenso dienlich wie die Anerkennung, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter*innen mit ähnlichen Auswirkungen zu kämpfen haben.

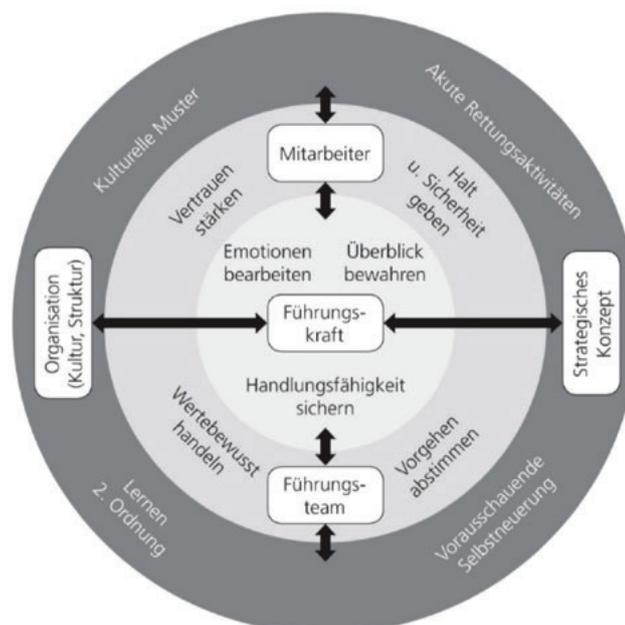
Notfallstrategien für die Führungskraft

Führungskräfte brauchen in einer Krisensituation einen geschützten Raum, um für sich selbst die Lage zu klären. Ein solcher Raum kann eine persönliche Rückzugs- und Reflexionsstunde sein, ein kollegiales Gespräch mit Kolleg*innen in Leitungsverantwortung oder Supervision/Coaching, um Fragestellungen zu besprechen, die im Kolleg*innenkreis nicht offen besprochen werden können.

- Wie gehe ich selbst mit der Krise und meinen eigenen Unsicherheiten, der allgemeinen Unwägbarkeit um? Was bedeutet die aktuelle Situation für mich persönlich?
- Was sind meine Phantasien, wie es mit unserer Organisation, unserer Kita oder unserem Team weitergeht?
- Welche Führungswerte sind mir wichtig, und inwieweit kann ich diese im aktuellen Kontext leben?
- In welchen Abständen oder bei welchen Ereignissen, etwa bei erneuten Betretungsverboten, infektionsabhängig notwendiger Reduktion der Angebote, sollte ich mich zurückziehen, um die Situation selbstkritisch – emotional, sachlich und politisch – zu analysieren und Handlungsoptionen abzuwägen? Bei akutem und hohem Handlungsdruck reichen hier oft schon wenige Minuten, um wieder handlungsfähig zu werden.
- Was kann ich allein klären, wo weitet die Reflexion mit Dritten meinen Blick? Wer könnte dabei hilfreich sein?

In dieser Phase ist es wichtig, mit den eigenen Zielen, Wünschen, Gefühlen und Motiven in Kontakt zu sein und diese

Überblick über mögliche Arbeitsebenen im Krisenmanagement



Gebhardt, von Ameln, 2018, S. 76

auch mit Abstand betrachten und verändern zu können. In Bezug auf andere können wir davon ausgehen, dass sie vergleichbare mentale Befindlichkeiten haben. Gleichzeitig muss uns bewusst sein, dass wir diese mentalen Welten aber nur erahnen und erschließen, aber nie wirklich wissen können. Aus dieser Erkenntnis heraus ergibt sich eine Haltung der Bescheidenheit und des Nichtwissens in Bezug auf Gründe des Verhaltens anderer und uns selbst sowie eine Offenheit, sich selbst und andere immer wieder zu hinterfragen und nicht vorschnelle Schlüsse zu ziehen.

Strategien auf der Ebene des Führungsteams und der Mitarbeiter*innen

Ist der Kopf wieder freier, kann allein, im Führungsteam oder in der Beratung/im Coaching mit der Sortierarbeit begonnen werden:

- Wie kann sich das Führungsteam – aus Träger, ggf. Geschäftsführung/Bereichsleitung und Leitung/Stellvertretung – gegenseitig stärken und ergänzen? In Krisen kommt es zwar sehr auf das persönliche Wirken der Führungskraft an, das Führungshandeln sollte aber im Team abgestimmt sein, sich gegenseitig ergänzen und als Teamleistung gesehen werden.
- Wie kann ich die Kommunikation mit meinen Mitarbeiter*innen und den Eltern gestalten? Was kann ich offenlegen, was noch nicht? Wie finde ich die richtige Ansprache? Wie kann ich schlechte Nachrichten oder Richtungswechsel angemessen transportieren?
- Welche (digitalen) Räume, telefonischen oder persönlichen Kontakte kann ich als evangelischer Träger sowohl für Mitarbeiter*innen als auch für Eltern zur Verfügung stellen, die die Auseinandersetzung mit existenziellen Erfahrungen in Krisenzeiten ermöglicht?
- Wie kann ich im Kontakt mit meinen Mitarbeiter*innen bleiben und sie bei der Bewältigung ihrer Emotionen unterstützen? Was schaffe ich allein, wo brauche ich Support?

Strategien auf der Ebene von Organisation und Konzept

„In Krisensituationen entsteht häufig ein Tunnelblick. Es scheint nur noch Probleme und keine Lösungen oder gar Chancen mehr zu geben“ (Gebhardt, von Ameln 2018, S. 79). Zunächst waren in der Corona-Krise auch schnelle, oft tagesaktuelle Maßnahmen zu ergreifen. Angesichts der „Feuerwehrmaßnahmen“ dürfen die Analyse und Bearbeitung derjenigen Faktoren nicht zu kurz kommen, die vor der Krise schon sichtbar waren oder zumindest nicht optimal gelöst.

Die Rolle der Führungskräfte als „Container“, die Kita als „Krisenverdauungsort“?

Führungskräfte kommen in der Gestaltung des Krisenmanagements immer wieder in Situationen, in denen sie mit Reaktionen, vagen Gefühlen und eigenen Handlungsimpulsen konfrontiert sind, die sie nicht richtig einordnen können und auf die sie nicht sofort reagieren sollten. Eine sofortige Reaktion von Ärger und Wut würde zu einem eskalierenden Konflikt führen. Führungskräfte sollten diese Gefühle in sich aufnehmen, in sich behalten und erst „verdauen“ und verarbeiten, bevor sie sie an die Umwelt, die Eltern oder das Mitarbeiter*innensystem in veränderter Form zurückgeben können (Giernalczyk et al., 2012, S. 25). Diesen Schritt beschreibt Bion (1990) als Containment-Modell. Führungskräfte sind in Krisenzeiten in besonderen Rollen, in denen sie noch mehr als auch sonst mit einer Fülle an Projektionen und Übertragungen konfrontiert werden, die sie zunächst halten und aushalten müssen. Manchmal werden sie dabei als „Mülleimer“ für die Gefühle des Gegenübers benutzt. Wenn die Führungskräfte in der Lage sind, diese „Mülleimerfunktion“ eine Zeit lang zu halten und dann das Erfahrene in einem „verdauten“ Zustand an das Gegenüber zurückzugeben, kann daraus Neues und Drittes entstehen. Im Idealfall führt dies dazu, dass es beiden Interaktionspartner*innen nützt und sie verändert, bzw. bezogen auf Gruppen und Organisationen Kreativität und Veränderungspotenziale freisetzt (Giernalczyk et al., 2012, S. 37). Voraussetzung für gelingende Containmentprozesse in Organisationen sind sowohl funktionale Strukturen als auch Reflexionsräume. „Eines allein genügt nicht. Ein Reflexionsraum inmitten chaotischer Strukturen bewirkt nichts, ebenso wenig wie gute, klare Strukturen und Rollen ohne regelmäßige Reflexion (Giernalczyk et al., 2012, S. 32). Gerade in Krisenzeiten sind genügend „Verdauungszeiten“ für Führungskräfte wichtig, zum Beispiel in Form von kollegialer Beratung, Supervision/Coaching oder einem Spaziergang im Wald, um im Anschluss wieder den primären Aufgaben nachkommen zu können.

Der Blick nach außen kann hier dabei helfen, die eigene Perspektive zu weiten und neue Handlungsoptionen zu eröffnen:

- Wie haben andere Organisationen (auch fremde Branchen) die Herausforderungen der Corona bedingten Einschränkungen erfolgreich gelöst?
- Wo bietet der Kontext der Pandemie einen Anlass und die Chance, „heiße Eisen“ anzupacken, für die bislang die Akzeptanz fehlte? Zum Beispiel zeigt sich derzeit deutlich die Notwendigkeit von Zeitbudgets und Qualifikationsmaßnahmen für Führungs- und Managementaufgaben, für größere Räumlichkeiten ggf. mit direktem Gartenzugang, Anschaffung und Nutzen von digitalen Medien, mehr Kommunikation mit den Eltern etc.
- Welche Chancen bieten sich Kirche und Diakonie, für die Ängste, Überforderungssituationen, Spannungen in den Familien gesprächsbereit und präsent zu sein?
- Welche positiven Erfahrungen aus der Zeit der (erweiterten) Notbetreuung können in den normalen Kita-Alltag transferiert werden? Zum Beispiel die enge und schnelle Absprache zwischen Trägervertretung und Leitung, enge

Kommunikation mit den Eltern, weniger Programme und mehr Freiraum für ungestörtes Spielen der Kinder ...

Der Krisenmodus ist immer auch eine Chance, seine Mitarbeiter*innen neu kennenzulernen. Manche stillen und bislang zurückhaltenden Mitarbeiter*innen wachsen in einer solchen Situation über sich hinaus. Hier bietet die Krise Chancen, Kreativitätspotenziale der Mitarbeiter*innen freizulegen und ihre Selbstverantwortung zu aktivieren.

Der Krisenmodus ist ebenfalls eine Chance als Trägerorganisation neu wahrgenommen zu werden, die Arbeit zu profilieren und noch stärker an den primären Aufgaben zu orientieren: beispielsweise ein Ort von Kirche zu sein, ein Ort für Menschen, ein Ort für Kinder zu sein. Voraussetzung ist jedoch, dass Führungskräfte und Mitarbeiter*innen selbst und die Organisation für sich einen angemessenen Umgang mit der Situation gefunden haben.

Für die mittel- und langfristige Stabilität der Organisation, der Zusammenarbeit zwischen Kirchengemeinde und Kita beziehungsweise innerhalb des Kita-Verbundes können folgende Fragen weiterführend sein:

- Wo zeigen sich strategische Versäumnisse, die jetzt angegangen werden können?
- Inwiefern wird die aktuelle Problemlage durch eine nicht mehr zeitgemäße Organisationsstruktur oder -kultur mitverursacht?

„Mehr Agilität durch Partizipation – diese Kultur versuchen derzeit viele Unternehmen zu etablieren, um krisenfester zu werden“ (Gebhardt, von Ameln, 2018, S. 80). Was heißt das für Träger- und Leitungsmodelle? Kann der genau mitten in der Coronakrise verabschiedete „Leitungsbonus“ dazu dienen, mehr professionelle Strukturen in der Kita zu etablieren? Welche Qualifikation und regelmäßige Unterstützung, zum Beispiel durch Coaching, brauchen Führungskräfte auf Einrichtungsleitungs- und Trägerebene, um angreifbare Entscheidungen verantworten zu können?

Abschluss und Ausblick

Die Corona-Pandemie wird uns als Person, Organisation und Gesellschaft voraussichtlich in den nächsten Jahren beschäftigen. Konnten in den ersten Wochen möglicherweise noch besondere Kräfte für den Ausnahmezustand „Katastrophenfall“ mobilisiert werden, gilt es nun, aus dem akuten Krisenmodus in einen veränderten Alltag zu führen, mit den Unwägbarkeiten beispielsweise von steigenden oder auch sinkenden Infektionszahlen umzugehen, die Unplanbarkeit auszuhalten und gleichzeitig Kindern, Eltern und Mitarbeiter*innen Sicherheit und Verlässlichkeit zu vermitteln. Hier sind Strategien zu entwickeln, wie wir uns als attraktiver Arbeitgeber und verlässlicher Ort für Familien – trotz Pandemiebedingungen – zeigen.

Darüber hinaus könnte sich die evangelische Kita mit ihrer Kirchengemeinde als „Krisenverdauungsort“ etablieren. In diesem Fall ist „Ort“ nicht wörtlich zu verstehen. Während des Lockdowns haben viele Kitas sehr positive Erfahrungen mit telefonischen Kontakten und virtuellen Angeboten für die Familien gemacht. Wie erleben junge Familien in der Kita, dass die Kirche gerade jetzt für sie da ist? Wie kann diese aufsuchende, seelsorgerliche Arbeit gestaltet werden? Familien mit kleinen Kindern waren in den letzten Monaten extrem belastet. Dies ist in den Blick zu nehmen, und Gesprächsräume sind zu entwickeln, auch wenn wir gerade jetzt erst mal die „Mülleimerfunktion“ wahrnehmen. Im kirchlich-theologischen Sprachgebrauch würden wir wohl eher von der Funktion der Seelsorge sprechen, was aber die Notwendigkeit eines in die jetzigen Lebenssituationen transformierten Angebots umso deutlicher macht. Kita, Kirche(ngemeinde) und Diakonie mit all ihren Angeboten sind gemeinsam gefordert, ihre primären Aufgaben zu erfüllen. Damit dies dauerhaft gut gelingen kann, ist ein professioneller Umgang der Führungskräfte mit der Krisensituation mit genügend eigenen „Verdauungsorten“ unabdingbar. Die oben genannten Fragen können dann immer wieder aufs Neue herangezogen werden. Wir sind alle stark gefordert. Insgesamt bietet die Krisensituation aber auch eine große Chance, die Arbeit in der Kita zu professionalisieren und als wahrnehmbaren Ort kirchlichen Handelns zu gestalten.

Das Wichtigste aber bleibt, bleiben Sie mit sich selbst gelassen, haben Sie Mut, eigene Schwächen und Stärken anzuschauen, sich gegebenenfalls Unterstützung zu holen. Achten Sie auf Ihre eigenen Grenzen, Zeiten zum „Verdauen“ und Orte, um den eigenen Ressourcenspeicher immer wieder aufzufüllen. So können die Kitas auch über einen längeren Krisenverlauf ein attraktiver Ort für die Menschen in ihrem Umfeld bleiben.

Literatur

- GERHARDT, R., VON AMELN, F. (2018). Führen in der Krise. In Führung und Beratung (pp.75-70). Vandenhoeck & Rupprecht.
- GIERNALCZYK, T., LAZAR, R. A., ALBRECHT, C. (2012). Die Rolle der Führungskraft und des Beraters als Container. In: Das Unbewusste im Unternehmen. Schäffer-Poeschel.
- GIETL, G., HOFBAUER, H., JUSTUS, G., LEEMANN, N., NEUMANN, R., SCHWARZE, M. (2020). Corona-Krise-Was Führungskräfte jetzt tun müssen. Carl Hanser Verlag.
- KALUZA, G. (2015). Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Springer.
- SPEHLING, J., AUGUSTIN, A., WEGGE, J. (2018). Krisen im Coaching. In Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching (pp. 325–331). Springer.



Christiane Münderlein
ist Vorständin Bildung und Soziales beim
Evangelischen KITA-Verband Bayern.