

Fitzer, Cindy; Müller, Jens

## **Resonanzsensibles Leiten. Ein Konzeptentwurf**

*Jerg, Jo [Hrsg.]; Müller, Jens [Hrsg.]; Wahne, Tilmann [Hrsg.]: Resonanz erfahren – mit der Welt in Beziehung stehen. Vielfältige pädagogische Zugänge zu einer kindheitspädagogischen Praxis. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2024, S. 121-138*



Quellenangabe/ Reference:

Fitzer, Cindy; Müller, Jens: Resonanzsensibles Leiten. Ein Konzeptentwurf - In: Jerg, Jo [Hrsg.]; Müller, Jens [Hrsg.]; Wahne, Tilmann [Hrsg.]: Resonanz erfahren – mit der Welt in Beziehung stehen. Vielfältige pädagogische Zugänge zu einer kindheitspädagogischen Praxis. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2024, S. 121-138 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-297860 - DOI: 10.25656/01:29786; 10.35468/6092-09

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-297860>

<https://doi.org/10.25656/01:29786>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### **Kontakt / Contact:**

**peDOCS**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der:

  
Leibniz-Gemeinschaft

*Cindy Fitzner und Jens Müller*

# **Resonanzsensibles Leiten – Ein Konzeptentwurf**

## **1 Einleitung**

Die Qualität der Beziehung der Mitarbeitenden zu ihrer Arbeit ist entscheidend für die eigene Zufriedenheit und das Wohlbefinden im Berufsalltag. Dabei bilden Zufriedenheit und Wohlbefinden im beruflichen Kontext die Grundlage für die langfristige Bindung der Mitarbeitenden an einen Träger oder eine Einrichtung. Qua ihrer Position und den damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben Kita-Leitungen einen manifesten Einfluss auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden (vgl. Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler, 2016, S. 7-8). Diese Annahme wird in der STEGE-Studie empirisch untermauert: eine gute Führungsqualität wird als große Ressource von den Mitarbeitenden wahrgenommen, wohingegen eine schlechte Führungsqualität zur großen Belastung für die pädagogischen Fachkräfte werden kann (Viernickel et al., 2012). Gute Führungsqualität wird als solche von den Kita-Mitarbeitenden bewertet, wenn sie u. a. a) Selbstwirksamkeitserfahrungen machen und sich b) wertgeschätzt und c) anerkannt fühlen. Das hier dargestellte Konzept des resonanzsensiblen Leitens von pädagogischen Mitarbeitenden in Kindertageseinrichtungen setzt bei diesen drei Erfahrungsmodi an. Der Beitrag beginnt mit einer Thematisierung der Rahmenbedingungen, in denen Leitungen aktuell agieren (Kapitel 2), gefolgt von einer Darstellung der zentralen Rolle der Leitungen (Kapitel 3). In Kapitel 4 werden dann empirische Befunde zu Belastungsfaktoren und Kraftquellen von pädagogischen Fachkräften dargestellt. Darauf aufbauend wird in Kapitel 5 und 6 das Konzept des resonanzsensiblen Leitens dargelegt und anhand von Beispielen verdeutlicht. In Kapitel 7 werden die zentralen Erkenntnisse des Textes zusammengefasst und Empfehlungen gegeben.

## **2 Die Rahmenbedingungen als Herausforderung**

Das Arbeitsfeld der inklusionsorientierten frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung steht vor immensen Herausforderungen: Da der Betreuungsbedarf in den Kitas in den vergangenen zehn Jahren gestiegen ist und das Platzangebot

sowie der Betreuungsumfang für Eltern weiterhin elementare Themen sind, wird die Anzahl an benötigten Kita-Plätzen und damit einhergehend an pädagogischen Fachkräften weiter steigen (vgl. Beher et al., 2021, S. 50). Problematisch ist, dass das Kita-Personal, mit einem Bundes-Altersdurchschnitt von 42 Jahren als überaltert angesehen werden kann (vgl. Statistisches Bundesamt, 2018), die sogenannten "Babyboomer" zeitnah in Rente gehen werden und nicht ausreichend Nachwuchskräfte vorhanden sind. Folglich entsteht eine immense Fachkräftelücke, die für 2030 auf 199.000 fehlende Kita-Mitarbeiter:innen geschätzt wird (vgl. Weißler-Poßberg, Huschik, Hoch, & Moog, 2018, S. 3f.). Zudem, und mit der Fachkraftlücke verbunden, werden Kita-Teams diverser. Hierzu tragen u. a. auch die erweiterten Fachkräftekataloge auf Länderebene bei. Diversere Teams stellen für viele Leitungen eine Herausforderung dar, weil die Unterschiedlichkeit, bspw. in der Qualifikation, koordiniert werden muss. Diversere Teams sind nicht per se besser zur pädagogischen Arbeit fähig. Die Teammitglieder unterscheiden sich, z. B. was die inhaltlichen Vorstellungen von guter Kindheitspädagogik oder auch die Verständnisse von Fachbegriffen, Konzepten und Theorien betrifft. Zudem können biographische Unterschiede zu Herausforderungen führen. Mit diesen umzugehen und diese zu gestalten, kann für Leitungskräfte eine Herausforderung sein (vgl. Müller, 2017). Ergänzend dreht sich der politische Diskurs nicht ausschließlich um den quantitativen, sondern auch um den qualitativen Ausbau der Kindertagesstätten, weshalb die Anforderungen an die Kita-Mitarbeitenden steigen (vgl. Urban, 2008, S. 135ff.). Seit der Veröffentlichung der Bildungsstudien Pisa, Iglu und Timss vor ca. 20 Jahren grassiert die politische, wissenschaftliche und gesellschaftliche Diskussion um die Bedeutung der frühkindlichen Bildung sowie die pädagogische Qualität in Bildungseinrichtungen. Als Folgen wurden daraus u. a. der Beschluss von der JKM 2004 gefasst, einen "Gemeinsamen Rahmen für die frühe Bildung in Kindertageseinrichtungen" sowie Pläne in den Bundesländern mit qualitätsbezogenen Zielen für die Bildungsarbeit in Kindertageseinrichtungen zu entwickeln (vgl. Röhner, 2014, S. 601), welche länderspezifisch präzisiert und konkretisiert und in den Einrichtungen entsprechend realisiert werden sollen (vgl. Jugend- und Kultusministerkonferenz, 2004). Diese Entwicklung bewirkt einerseits einen Anstieg an mittelbarer Arbeit (beobachten, dokumentieren, vorbereiten usw.) und andererseits werden, mit dem Fokus Qualität und den gestiegenen Anforderungen, die Aufgaben komplexer, ohne dass den pädagogischen Fachkräften mehr Zeit oder Personal zur Verfügung steht (vgl. Viernickel et al., 2012, S. 161). In diesen Zeiten der Bewegung und des Umbruchs, der wachsenden Komplexität und des Fachkräftemangels in nahezu allen Bereichen stehen die Träger vor der Herausforderung, die vakanten Stellen zu besetzen, den Qualitätsstandards und -anforderungen zu entsprechen und sich mit der Zufriedenheit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu befassen, um weitere Fluktuation zu vermeiden. Denn Arbeitssuchende und -tätige haben vermehrt nicht nur

die Möglichkeit, sondern sind aktuell und auf absehbare Zeit in der Position, zwischen mehreren Arbeitsstellen die für sich passende auszuwählen. Aus der „Jobzufriedenheitsstudie 2019“ geht hervor, dass 52 % von 1004 arbeitstätigen Befragten mit ihrem derzeitigen Beruf zufrieden sind. Dies bedeutet aber auch, dass knapp jede:r zweite Mitarbeiter:in den Beruf wechseln würde (vgl. ManpowerGroup Deutschland, 2019, S. 4). Neben dem Gehalt, welches immer noch die wichtigste Rolle in Bezug auf die zeitweise Zufriedenheit im Beruf darstellt, gewinnen andere, durch den Träger beeinflussbare Rahmenbedingungen, wie Arbeitszeiten, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, sowie die Renten- und Gesundheitsvorsorge zunehmend an Bedeutung (vgl. Avantgarde Experts, 2018, S. 5-8). Unlängst werden aber auch personenbezogene Aspekte, wie die Anerkennung und Selbstverwirklichung im Berufsalltag, die Identifikation mit dem Arbeitsauftrag und -inhalt und Zufriedenheit bei der Arbeit immer wichtiger (vgl. Indeed, 2020, S. 12). Hierbei spielt vor allem die Zusammenarbeit mit der Leitung eine herausragende Rolle. Die Leitung kann dabei nicht alle herausfordernden Faktoren auffangen. Die nachfolgend dargestellten Punkte zeigen jedoch, dass auch unter den gegebenen schwierigen Rahmenbedingungen der Fokus auf einem resonanzsensiblen Miteinander im Team durch die Leitung gelegt werden sollte.

### 3 Rolle der Leitung in Kindertageseinrichtungen

Leitungspersonen in Bildungseinrichtungen nehmen eine Schlüsselposition ein, da sie in der Regel die Zusammenarbeit und die Beziehungen zwischen allen Akteur:innen gestalten, zudem Mittler:innen zwischen den Erwartungen und Anforderungen von innen und außen sind und die kommunale Kooperation mit dem Träger und der Kommune sowie die Öffentlichkeitsarbeit koordinieren. Dabei müssen Kita-Leitungen sowohl die individuelle, persönliche und pädagogisch-soziale Arbeitsebene der Mitarbeitenden beachten, als auch die strukturellen und organisationsbezogenen Rahmenbedingungen (vgl. Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler, 2016, S. 7-8).

Ein Führungsverhalten, welches sich negativ auf die Kita-Mitarbeitenden auswirken kann, wird in der Studie wie folgt beschrieben: sowohl einen intransparenten, wenig pointierten Kommunikation sowie wenig nachvollziehbare Handlungen als auch wenig Vertrauen und Anerkennung für die einzelnen Mitarbeitenden und das Team werden als blockierend und ggf. schädigend z. B. für die individuelle Zufriedenheit und Zusammenarbeit beschrieben. Eine gute Führungsqualität ließ sich dabei mit folgenden Eigenschaften beschreiben, durch die sich die Mitarbeitenden von ihrer Leitung bestärkt fühlen: Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringen, Vertrauen haben, nachvollziehbare Kommunikation, aufmerksames Zuhören und sich Zeit für die Belange der Mitarbeitenden nehmen. Weitere wesentliche Aspekte, welche das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und letztlich

die Bindung an die Einrichtung steigern und die durch das Führungsverhalten maßgeblich beeinflusst werden können, sind Selbstwirksamkeitserfahrungen, d. h. sich handlungsfähig fühlen, der Rückhalt und die Unterstützung im Team sowie der Handlungsfreiraum im Arbeitsalltag (vgl. Viernickel et al., 2012, S. 170-171). Um also der Herausforderung der hohen Fluktuation, des Fachkräftemangels sowie den gestiegenen Anforderungen an das Personal langfristig und nachhaltig zu begegnen, bedarf es eines Konzepts, welches die Kita-Leitungen als Schlüsselpersonen sowie deren Einstellungen und Handlungsweisen als elementares Moment mitdenkt. Ein entsprechendes Leitungskonzept, welches Anerkennungs-, Wertschätzungs- und Selbstwirksamkeitserfahrungen bei den Kita-Mitarbeiter:innen ermöglicht, kann ein Weg sein, um den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen in diesem Bereich zu begegnen.

Der Soziologe Hartmut Rosa betont, dass es auf die Qualität der Weltbeziehung ankommt, also die Art und Weise, wie jemand die Welt erfährt, sich Welt aneignet und Stellung in ihr bzw. zu ihr bezieht (vgl. Rosa, 2019, S. 187ff.). Er verknüpft bspw. das Sinnerleben, aber auch Selbstwirksamkeitserfahrungen im Berufsalltag mit einem gelungenen In-Beziehung-Treten zwischen den Mitarbeitenden und ihrer Tätigkeit (vgl. Rosa, 2019, S. 147). „Gelingende Weltbeziehungen sind solche, in denen die Welt den handelnden Subjekten als ein antwortendes, atmendes, tragendes, in manchen Momenten sogar wohlwollendes, entgegenkommendes oder gütiges „Resonanzsystem“ erscheint“ (vgl. Rosa, 2012, S. 9). Als eine gelungene Weltbeziehung, d. h., wenn sich Subjekt und Welt berühren, sich transformieren, sich jemand verbunden mit etwas fühlt und es eine Art „Antwortbeziehung“ gibt, versteht Rosa darunter „Resonanz“ bzw. „Resonante Weltbeziehungen“. Fühlen sich Mitarbeitende demgemäß selbstwirksam, anerkannt und wertgeschätzt, können Resonanzerfahrungen im Berufsleben und damit Zufriedenheit und Wohlbefinden möglich werden. Also unabhängig von Ressourcen (mehr Personal, höheres Gehalt, bessere Ausstattung usw.) kann die Führungskraft durch Anerkennung, Wertschätzung und die Förderung von Selbstwirksamkeitserfahrungen Resonanzerfahrungen am Arbeitsplatz ermöglichen (vgl. Rosa, 2019, S. 24).

#### **4 Empirische Befunde zu Belastungsfaktoren und Kraftquellen von Pädagogischen Fachkräften**

Als positive Faktoren bzw. Ressourcen der pädagogischen Arbeit können das selbstständige und eigenverantwortliche Arbeiten sowie die individuellen Gespräche mit Vorgesetzten gesehen werden (AQUA, 2014, S. 51). Auch zeigen 75 % der Befragten, dass sie zufrieden sind, ihr Wissen und Können einsetzen zu können. Wiederum 77 % sind damit zufrieden, dass sie sich auf ihre Kolleg:innen verlassen können (GEW, 2007, S. 42). Auch haben pädagogische Fachkräfte eine hohe Bindung an ihren Beruf und den Träger und zeigen hohes Arbeitsengagement

(AQUA, 2014, S. 138). Gleichzeitig zeigen andere Studien, dass es negative Faktoren gibt, die die Fachkräfte physisch und psychisch belasten und dies bereits vor der Pandemie. So geben über 90 % der befragten Fachkräfte den Lärm in den Einrichtungen als beeinträchtigend an (STEGE, 2012, S. 198). Ca. 60 % der Erzieher:innen geben an, Rücken- und Nackenschmerzen sowie Erkrankungen des Muskel-Skelett-Apparates zu haben (STEGE, 2012, S. 199). 89,3 % der von Backhaus et al. befragten Fachkräfte zeigen Anzeichen einer Gratifikationskrise. 53,1 % zeigen Anzeichen einer Verausgabungsneigung und 49,8 % zeigen Anzeichen einer depressiven Störung (Backhaus et al, 2018, S. 227). 36 % der befragten Fachkräfte sind Burn-Out gefährdet (AQUA 2014, S. 85).

Bereits vor der Pandemie erhobene Daten von Klusemann et al. zeigen, dass der Personalmangel, durch z.B. Krankheit, Urlaub und Aufgabenzuwachs, die Fachkräfte deutlich belastet und sich auf andere pädagogische Prozesse negativ auswirkt, da ein Zeitnotstand entsteht (vgl. Klusemann et al., 2020). Trotz der Einstufung der Bildungseinrichtungen als „systemrelevant“, während der Corona-Pandemie, nahmen die pädagogischen Fachkräfte die gesellschaftliche Anerkennung ihrer Arbeit als unangemessen wahr (Buschle & Meyer, 2020, S. 8).

Die beschriebenen negativen Faktoren könnten tlw. Gründe sein, warum so viele ausgebildete Fachkräfte nach wenigen Jahren das Feld verlassen. Grigc (2019) beschreibt, dass es eine „Unzufriedenheit mit der konkreten Arbeitssituation“ gäbe. U.a. seien die hohe Verantwortung bei geringem Gestaltungsspielraum, die fehlenden beruflichen Perspektiven oder die ungenügende tarifliche Eingruppierung (hier vor allem für akademisch gebildete Fachkräfte) Gründe, das Feld zu wechseln (vgl. Grigc, 2019).

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Arbeit in Kindertageseinrichtungen vielfältige Potenziale für Resonanzverfahren bieten kann: Etwa Arbeit selbst gestalten zu können (selbstwirksam sein, als Resonanzverfahren (vgl. Rosa 2018, S. 755)), die Beziehungen zu den Kolleg:innen und zur vorgesetzten Person (Resonanzverfahren als jemanden zu erreichen, zu berühren (vgl. Rosa 2018, S. 755)), das 'sich verlassen können' auf andere. Pädagogische Fachkräfte können durch ihr professionelles Tun, wie eine Saite schwingen und so beschwingt, andere auch zum Schwingen bringen, mitnehmen, motivieren und so auch die eigene Selbstwirksamkeit als Beziehung zwischen dem eigenen Subjekt und Kolleg:innen nutzen. Jedoch, so wird auch deutlich, gibt es Belastungsfaktoren, die eher Resonanzverfahren verhindern oder sogar zu Entfremdungserlebnissen führen können.

Der Personalmangel, der sich auf verschiedene Prozesse negativ auswirkt und der zu einer Art von Beschleunigung und letztendlich zu einer Zeitnot führt, ist dabei ein großer Faktor. Beschleunigung ist hier ähnlich wie bei Rosa zu verstehen. Dieser beschreibt, dass Beschleunigung ein „Mengenwachstum pro Zeiteinheit“ darstellt (vgl. Rosa, 2018, S. 13). In der pädagogischen Praxis bedeutet dies, dass, durch den Personalmangel, von den Fachkräften die (noch) in der Einrichtung

sind, mehr Arbeit erledigt werden muss, also die Tätigkeiten pro Zeiteinheit mehr werden oder, wie als eine Konsequenz daraus, weniger pädagogische Arbeit realisiert werden kann. Fachkräfte berichten nach mehr als zwei Pandemie Jahren davon, dass aus der bekannten Trias ‘Bildung, Erziehung, Betreuung’ vor allem der Betreuungs-Aspekt realisiert wird, wohingegen der Bildungsarbeit in Projekten usw. oftmals nicht nachgekommen werden kann.

Sowohl der Personalmangel als auch die anderen beschriebenen Belastungsfaktoren können summiert dazu führen, dass sich pädagogische Fachkräfte von dem Beruf, den sie bewusst gewählt haben, entfremdet fühlen. Sie fühlen sich dann evtl. überfordert und fremd/entfremdet, so als ob nur noch wenig oder sogar keine Beziehung mehr zum Beruf, zur Berufstätigkeit und den damit verbundenen Beziehungen zu Mitmenschen vorhanden ist (vgl. Rosa, 2018, S. 35). Eine Folge können innere, stille und reale Kündigungen sein, bis hin zum Verlassen des Feldes der Pädagogik der Kindheit.

Wenn wir also, wie oben beschrieben, die Kita-Leitung als zentrale Akteur:in sehen, die das Team leitet und die Organisation gestaltet, ist es relevant, dass sie dies im Bewusstsein um die skizzierten empirischen Ergebnisse, aber auch der Chancen eines resonanzsensiblen Leitens realisiert. Folgend wird daher beschrieben, was aktuelle Herausforderungen für Leitungskräfte sind und wie und mit welchen theoretischen Orientierungen Kita-Leitungen Teams leiten können und so zum einen gute professionelle Beziehungen gestalten, fachlich-adäquat leiten und Entfremdungsrisiken reduzieren können.

## **5 Resonanzsensibles Leiten als Antwort auf aktuelle Herausforderungen**

Folgend wird zum einen aufgezeigt, was resonanzsensible Leitung ausmacht und inwiefern diese an bereits bestehende Modelle adaptiert werden kann und zum anderen wird die Umsetzbarkeit und der Nutzen des Leitungskonzepts diskutiert, indem die Voraussetzungen und die Zuständigkeiten eruiert und reflektiert werden.

### **Theoretische Begriffsklärung**

Im Folgenden werden die für diesen Text essentiellen Begriffe theoretisch verortet. Dabei wird hauptsächlich auf die Beschreibungen von Hartmut Rosa eingegangen. Angemerkt wird jedoch, dass Resonanzerfahrungen „ein unaufhebbares Moment der Unverfügbarkeit innewohnt“. Resonanzerfahrungen sind Erfahrungen eines „Antwortverhältnis[ses]“, in denen die Welt, eine Person, Musik etc. uns antwortet. Diese Antwort kann allerdings nicht erzwungen werden bzw. kann sie auch beim Versuch des gezielten Herbeiführens abschwächen oder ausbleiben (vgl. Rosa, 2018a, S. 295). Daher wird das hier beschriebene Leitungskonzept auch ‚resonanzsensibel‘ genannt; es geht darum, was Leitungskräfte tun können,

um ihren Mitarbeitenden Resonanz Erfahrungen zu ermöglichen. Da Resonanzquellen individuell sind, muss die Leitung ihre Mitarbeitenden zum einen gut kennen und zum anderen sich verdeutlichen, dass diese Resonanzsensibilität, um die es im Folgenden gehen soll, kein Rezept ist, sondern eine ressourcenorientierte Haltung.

### **Resonanz**

Resonanz ist der Gegenpart zur Entfremdung. Wenn also die Entfremdung zur Welt eine misslungene, d. h. gleichgültige oder feindliche, Weltbeziehung ist, so ist Resonanz eine gelingende Weltbeziehung. „Resonanz ist ein sozialtheoretisches Konzept, das einen spezifischen Modus der Weltbeziehung, das heißt: eine bestimmte Art und Weise des In-Beziehung-Tretens zwischen Subjekt und Welt, zu beschreiben versucht. Es definiert eine bestimmte Form des In-der-Welt-Seins (Heidegger) beziehungsweise des Zur-Welt-Seins (Merleau-Ponty) und lässt sich in einer ersten Annäherung als Gegenbegriff zu Entfremdung einerseits und als Erweiterungsbegriff zu Anerkennung andererseits verstehen. Demnach sind Menschen dann von (oder in) einem bestimmten Weltausschnitt nicht entfremdet, wenn sie mit ihm in Resonanz sind“ (Rosa, 2018b).

Im physikalischen Sinn wird Resonanz als eine Art des Mitschwingens und Mit-tönens eines Körpers aufgrund der Schwingungen eines anderen Körpers verstanden. Ebenso gibt es die Redewendung: Jemand habe auf etwas viel Resonanz erfahren (vgl. ebd. 2019, S. 281-282). Resonanz beschreibt also ein gegenseitiges Berühren, aufgrund dessen eine oder beide Parteien ein positives Gefühl haben. Das Alltagssprachliche Verständnis findet sich auch in der soziologischen Betrachtungsweise wieder. Resonanz ist das In-Schwingung-Setzen aber auch das In-Schwingung-Versetzt-Werden (vgl. ebd., 2019, S. 298ff.). Das Subjekt tritt mit der Welt in Interaktion (es schwingt) und erhält eine Antwort oder Reaktion (wird in Schwingung versetzt). Resonanz kann daher als eine antwortende Weltbeziehung verstanden werden. Sie ist also eine gelingende Weltbeziehung im Gegensatz zur Entfremdung, die eine gleichgültige oder feindliche Weltbeziehung darstellt (vgl. Rosa, 2019, S. 187ff.). Konkret bedeutet das: jemand leistet etwas, vielleicht mit dem Einsatz von ausreichenden Ressourcen und gelangt dadurch zum Ziel – und ist in Resonanz? Das klingt zunächst logisch, muss aber so gar nicht sein. Allein über die Ressourcenlage bzw. den -einsatz, die festgelegten Ziele und die Tätigkeiten kann keine gelingende oder misslingende Weltbeziehung abgeleitet werden. Bspw. kann es in einer Kita eine sehr gute Ausstattung geben, der Fachkräfte-Kind-Schlüssel optimal sein, das Team unterstützend und freundlich sein und die eigene Ausbildung zu einer sehr hohen pädagogischen Qualität beitragen. Wenn jedoch die Kita-Leitung autoritär führt, alles plangemäß laufen muss und selbstbestimmtes, kreatives Handeln abgelehnt wird, können sich Mitarbeitende, vielleicht auch nur vorerst, entfremdet fühlen, vor allem, wenn ihnen Freiheit und selbstbestimmtes sowie kreatives Handeln wichtig ist.



## Leitung

Organisationen stellen soziale Gebilde dar, die nicht aus sich heraus funktionieren. Um die Funktionsfähigkeit einer Bildungseinrichtung zu gewährleisten, müssen Steuerungsmechanismen installiert, Leitungsaufgaben bestimmt, personell zugeordnet sowie von den Leitungspersonen entsprechend ausgefüllt werden (vgl. Merchel, 2004, S. 31). Kita-Leitungen wirken also auf die pädagogischen Fachkräfte ein, um die organisationalen Ziele zu erreichen. Leitungshandeln findet, so Merchel (2004), mit verschiedenen Bezügen statt: als Personen-, Organisations- und Symbolbezug (vgl. ebd., S. 45ff.). Personenbezug meint dabei die direkte "personale Führung", die zwischen leitender und geleiteter Person, auf Grundlage von Kommunikation realisiert wird. Darüber hinaus wird auch über den organisationalen Rahmen geleitet (Organisationsbezug). Leitungskräfte achten auf die Einhaltung und die Weiterentwicklung der Prozesse und Strukturen der Organisation. Dabei werden für die Weiterentwicklung sowohl organisationsinterne (z. B. aus dem Beschwerdemanagement) wie auch organisationsexterne Informationen (z. B. rechtliche Änderungen) zugrunde gelegt. Zudem richtet die Leitung die Organisation nach organisationsrelevanten Dokumenten aus, wie dem Trägerleitbild, der Einrichtungskonzeption, dem Qualitätsmanagement und achtet auf eine entsprechende Leistungserbringung. Als dritter Bezug dient die Symbolebene (Symbolbezug). Es wird auch über Symbole geleitet, was zum Beispiel daran deutlich wird, wie mit Kritik oder Lob umgegangen wird, wie Erfolge gefeiert werden oder ob es möglich ist, schnell ein Gespräch mit der Leitung zu bekommen. Dies kann dazu führen, dass Organisationsmitglieder sich zur Organisation zugehörig fühlen, sich mit der Organisation, dem Leitbild und dem Team identifizieren, was zu einer hohen Verbundenheit und Motivation führen kann (vgl. Merchel, 2004, S. 45-47).

Im Folgenden werden wir ein Konzept für resonanzsensibles Leitungshandeln entwickeln, für das die Begriffe Anerkennung, Wertschätzung und Selbstwirksamkeit relevant sind, da diese drei Erfahrungsmodi die Voraussetzung für mögliche Resonanzerfahrungen im Berufsalltag bilden.

## Anerkennung

Der Begriff Anerkennung wird in verschiedenen theoretischen Ansätzen diskutiert, wenngleich er „weder alltagssprachlich noch philosophisch in irgendeiner Weise festgelegt“ (Honneth, 2000, S. 175) ist. Für eine theoretische Fundierung wird das Verständnis des finnischen Philosophen Arto Latinen herangezogen, welches sich aus der Gegenüberstellung mit zwei grundlegenden Gedanken ergibt: Er definiert die Anerkennung als adäquate Würdigung, die auf eine unmittelbare, verständliche Weise kommuniziert wird und eine relevante Eigenschaft berücksichtigt. Die Würdigung ist dabei eine normativ geforderte Reaktion von Person A auf eine beliebige, aber relevante, normative Eigenschaft von Person

B. Was adäquat und relevant ist, entscheidet in diesem Szenario die Person B (vgl. Laitinen, 2009, S. 301ff.). Anerkennung ist ein wesentlicher Teil sozialer Interaktion, da Individuen großen Wert auf ihr Ansehen in der Gruppe legen können. Anerkennung wird sichtbar, indem die jeweiligen Akteur:innen ihr Bild von sich selbst und voneinander kommunizieren. Sie kann dabei in verschiedenen Formen und Ausprägungen auftreten: Gleichstellung vor dem Gesetz, öffentliche Auszeichnung, individuelle Bewunderung, Freundschaft und Liebe (vgl. Wolf, 2017, S. 905).

Entsprechend der Anerkennungstheorie des Sozialphilosophen Axel Honneth, die auf den Modellen der Sozialpsychologie von G. H. Mead und des Denkmodells von G. W. F. Hegel aufbaut, werden drei Anerkennungsdimensionen unterschieden: 1. die emotionale Anerkennung als affektive Zustimmung und Ermutigung; 2. die rechtliche Anerkennung als wechselseitige Beziehung; das Subjekt ist zugleich Rechtsträger und dem Recht verpflichtet und 3. die soziale Wertschätzung als affektive Anteilnahme (vgl. Honneth, 2016, S. 152ff.). Wenn ein Subjekt entsprechend alle drei Anerkennungsdimensionen erfährt, kann eine positive Einstellung sich selbst gegenüber, in Form von Selbstvertrauen, Selbstachtung und Selbstschätzung, und gegenüber der Umwelt, in Form von Autonomieerfahrungen, Selbstwirksamkeit und Wohlbefinden, ermöglicht werden (vgl. ebd., S. 271). Demgemäß wird fehlende Anerkennung als Defizit wahrgenommen. Insofern eine Person bspw. keine soziale Wertschätzung erfährt, kann das einen negativen Einfluss auf die Selbstbeziehung und letztlich die Zufriedenheit und das Wohlbefinden bspw. im Arbeitsalltag haben (vgl. Schoneville, 2020).

### **Wertschätzung**

Der zweite Bestandteil des Konzeptes der resonanzsensiblen Leitung ist die Wertschätzung. Diese hat eine inhaltliche Schnittmenge mit der eben beschriebenen Anerkennung, fokussiert jedoch auf die Haltungen der agierenden, in Beziehung stehenden Personen, bzw. auf die Zuwendung der Person A zur Person B. Die Wertschätzung basiert hier auf der Haltung und der daraus entstehenden Performance der Person A. Ganz allgemein kann Wertschätzung „als subjektiv positiv empfundene [...] Statuserfahrung“ verstanden werden, in der Anerkennung ausgedrückt wird (Schneickert et al., 2019, S. 596). Wertschätzung als zugewandtes Leitungsverhalten wird im Folgenden in Anlehnung an Carl Rogers verstanden. Dieser sieht die Wertschätzung, in Verbindung mit Empathie (sich in das Gegenüber hineinversetzen, versuchen sie oder ihn zu verstehen) und Kongruenz (die „Echtheit“ der handelnden Personen bzw. die „Übereinstimmung“ von inneren Prozessen (z. B. Gedanken) und äußerem Handeln (z. B. Sprache)) als Voraussetzung für einen gelingenden professionellen Beziehungsprozess. Durch die Wertschätzung soll das Gegenüber, so wie sie oder er ist, akzeptiert werden, ohne dass Bedingungen dafür gestellt werden (vgl. Stimmer, 2020, S. 237-241).

Rogers schreibt dazu in seinem Buch „Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit“: „Ich meine die Wertschätzung des Lernenden, seine Gefühle, Meinungen, seiner Person, ein Besorgtsein um den Lernenden. Es ist ein Annehmen dieses anderen Individuums als einer Person für sich, einer Achtung vor ihm als an und für sich wertvoll (...)“ (Rogers & Rosenberg, 1980).

Durch die Wertschätzung wird in der professionellen Beziehung zwischen leiternder und geleiteter Person Sicherheit geschaffen, die es einfacher macht, sich aufeinander und auf die gemeinsamen Aufgaben einzulassen und das Selbstwertgefühl stärkt (vgl. Stimmer, 2020, S. 238-239).

### **Selbstwirksamkeit**

„Resonanz ist eine durch Affizierung und Emotion, intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserwartung gebildete Form der Weltbeziehung, in der sich Subjekt und Welt gegenseitig berühren und zugleich transformieren. Resonanz ist keine Echo-, sondern eine Antwortbeziehung; sie setzt voraus, dass beide Seiten mit eigener Stimme sprechen [...]“ (Rosa, 2019, S. 298). Rosa beschreibt, dass Resonanz Selbstwirksamkeitserfahrungen voraussetzt. Das bedeutet, dass Kita-Fachkräfte das Interesse und die Erwartung haben, handlungsfähig zu sein (sich etwas zutrauen) und dann das Gefühl haben, etwas zu bewegen oder etwas zu erreichen (Verwirklichung der Ziele und Wünsche). Da Resonanz jedoch kein passiver Vorgang ist, setzen Selbstwirksamkeitserfahrungen Autonomie und eine gewisse Freiheit im Arbeitsalltag voraus (vgl. Rosa, 2019, S. 755). Als Selbstwirksamkeit wird also die Handlungsfähigkeit der Subjekte verstanden. Dabei spielt der Umfang, inwieweit sie ihren Alltag und ihr Umfeld aktiv mitgestalten können, eine entscheidende Rolle. Entsprechend scheinen Selbstwirksamkeitserwartungen eine wichtige Grundvoraussetzung für Resonanzbeziehungen und damit entscheidend für das Wohlbefinden zu sein. Stimmen die Selbstwirksamkeitserwartungen der pädagogischen Fachkräfte mit den in der Kita gegebenen Möglichkeiten überein, kann das Wohlbefinden und die Widerstandsfähigkeit (Resilienz) gesteigert werden (vgl. Schwarzer & Jerusalem, 2020, S. 30).

### **Resonanzsensibles Leiten**

Sensibel für etwas zu sein bedeutet, ein besonderes Feingefühl für etwas Bestimmtes zu haben bzw. dass etwas besonders viel Sorgfalt, Umsicht und Fingerspitzengefühl bedarf. Teilweise wird Sensibilität mit einem behutsamen, vorsichtigen und achtsamen Handeln in Verbindung gebracht (vgl. Storjohann, 2015, S. 105ff.). Demnach kann Resonanzsensibilität als achtsamer, feinfühligere und umsichtiger Umgang mit Resonanzbeziehungen gefasst werden. Das bedeutet, dass eine Person, die resonanzsensibel interagiert, Resonanz als Konzept kennt und verinnerlicht hat und darauf bedacht ist, Resonanzbeziehungen zu ermöglichen, indem bspw. der Raum, die Zeit oder Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Hierbei

werden Anerkennung, Wertschätzung und Selbstwirksamkeit, welche bereits als für Resonanzerfahrungen notwendigen Erfahrungsmodi eruiert wurden, relevant. Um dies als Leitungskonzept zu etablieren, wird die Kita-Leitung als Schlüsselposition verstanden. Die genannten Aspekte beachtend, wird für diesen Beitrag resonanzsensibles Leiten wie folgt definiert:

Resonanzsensibles Leiten ist ein, einem evtl. bereits bestehendem Leitungsmodell übergeordnetes Leitungskonzept, im Sinne einer fachlich-thematischen professionellen Haltung, welche Resonanzerfahrungen und Resonanzmöglichkeiten der Mitarbeitenden in den Fokus stellt. Die Führungskraft leitet mit dem Ziel, Anerkennungs-, Wertschätzungs- und Selbstwirksamkeitserfahrungen in der Belegschaft zu ermöglichen, um letztlich Resonanz im Arbeitsalltag zu begünstigen und zu fördern.

## 6 Resonanzsensibles Leiten als Leitungskonzept

Um das resonanzsensible Leitungshandeln auf verschiedenen Ebenen zu veranschaulichen, soll das von Stremel und Ulber modifizierte Führungsmodell (ursprünglich nach Simsa und Patak) an das Konzept der resonanzsensiblen Leitung adaptiert werden. Stremel und Ulber formulieren sieben Dimensionen von Führung: Aufgaben und Ziele definieren, Selbstmanagement, Mitarbeitende führen, die Zusammenarbeit gestalten, die Organisation entwickeln, Wahrnehmung und Einschätzung von Rahmenbedingungen und relevanten Trends und Entwicklung eines strategischen Rahmens für die Leitungstätigkeit (vgl. Stremel, Ulber & Durda, 2014, S. 23). Für diesen Beitrag werden exemplarisch drei Führungsaufgaben selektiert und an das Konzept des Resonanzsensiblen Leitens adaptiert.

### Mitarbeitende führen

Zu diesem Aufgabenbereich zählt u. a. das Personalmanagement, bestehend aus Gewinnung, Einsatz, Führung, Entwicklung des Personals, wobei Personalführung anteilig die meiste Zeit im Arbeitsalltag einer Kita-Leitung einnimmt (vgl. Stremel, Ulber & Durda, 2014, S. 16ff.). Hierbei bilden die (potentiellen) Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten, Potentialen, Grenzen aber auch individuellen Bedürfnissen den Fokus der leistungsbezogenen Tätigkeiten (Simsa & Patak, 2008, S. 7). In der Personalbeschaffung (Recruiting) und dem -einsatz werden vakante Stellen durch eine vorausschauende Planung und Auswahl besetzt. Die Leitungen stehen gegenwärtig vor der Herausforderung des Fachkräftemangels und der hohen Fluktuation (vgl. Weßler-Poßberg, Huschik & Hoch, 2018). Zudem liegt die Fluktuationsrate für Nachwuchskräfte bei 25 % in den ersten fünf Jahren. Als Grund geben Fachkräfte eine unzureichende Einarbeitung an und dass sie sich aufgrund mangelnder Qualität in der Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsarbeit nicht mit ihren Tätigkeiten im Berufsalltag identifizieren können (vgl.

Müller, Theisen & Fuchs-Rechlin, 2018, S. 34ff.). Hier können Leitungskräfte entgegenwirken, da die Leitungsqualität die Zufriedenheit der Mitarbeitenden maßgeblich beeinflussen kann (vgl. Viernickel & Voss, 2012, S. 170-171). Wenn die Führungskraft den Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringt, werden diese im besten Fall motiviert sein, Verantwortung zu übernehmen, sich selbst zu überprüfen und mit Hinblick auf institutionsbezogene Ziele und (Qualitäts-)Vorgaben zu arbeiten. Vertrauen heißt in diesem Zusammenhang den Mitarbeitenden Freiraum für Selbstwirksamkeitserfahrungen zu lassen, Aufgaben und Projekte zu übertragen sowie an Entscheidungsprozessen zu beteiligen usw. Durch diese Handlungsspielräume kann die Identifizierung mit der Einrichtung und Resonanz mit der eigenen Tätigkeit ermöglicht werden (vgl. Pinnow, 2005, S. 123).

Die Personalführung umfasst „regelmäßige [Mitarbeitenden]gespräche, unterstützende Begleitung im Alltag und in Belastungssituationen, die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die individuelle Förderung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter usw.“ (Stremel, Ulber & Durdan, 2014, S. 17). Resonanzsensibel zu leiten bedeutet im Kontext Personalführung individuell und biographieorientiert zu führen. Unter Wertschätzung und Anerkennung kann das Anbieten von Ratschlägen und Unterstützung sowie das aufmerksame Zuhören und das Rückversichern verstanden werden, ob die Mitarbeitenden mit der derzeitigen Arbeitsbelastung und den an sie gestellten Anforderungen zurechtkommen. Insofern die Leitungskräfte ihre Handlungen transparent machen, die Mitarbeitenden an Entscheidungen beteiligen und ihnen Handlungsspielräume ermöglichen, wird dies als Akt der Anerkennung und Wertschätzung wahrgenommen, die Fachkräfte erfahren sich als selbstwirksam und zufriedener (vgl. Viernickel & Voss, 2012, S. 170-171).

Die Personalentwicklung ist die institutionalisierte Form der Planung und Aneignung von arbeitsbezogenem Wissen und Kompetenzen, die über die Ausbildung der Mitarbeitenden hinausgehen. Hierzu zählt in einem ersten Schritt die Bestimmung der Arbeitsaufgaben und tätigkeitsbezogenen Anforderungen an die Mitarbeitenden. Hierbei sind nicht nur die Weiterbildungen an sich relevant, sondern die Unterstützung für Weiterbildungen von Seiten des Trägers und der Leitung. Demnach ist eine unterstützende Personalentwicklung eine große Ressource für Mitarbeitende und bedingt die Zufriedenheit (vgl. Viernickel & Voss, 2012, S. 167-168), was wiederum die Möglichkeiten erhöht, Resonanz Erfahrungen zu sammeln.

### **Zusammenarbeit gestalten**

Die Zusammenarbeit zu gestalten bedeutet, dass die Leitung die Teamarbeit der verschiedenen Akteur:innen und Institutionen inner- und außerhalb der Einrichtung organisiert, reguliert und fördert. Zu den Beteiligten gehören die Mitarbeitenden, die Eltern und Kinder, der Träger sowie weitere Kooperationspartner:innen

(Fachberatungen, Ärzt:innen, Jugendamt, Politik usw.). Gemäß Stremel und Ulber ist es die Aufgabe der Leitung, die Kommunikation und Kooperation zu planen und strukturell zu verankern. Hierzu zählen das Konfliktmanagement sowie die Ablauforganisation als allgemeine Aufgaben in diesem Bereich. Die Leitung gestaltet zudem die Zusammenarbeit im und mit dem Team, mit den Eltern und Kindern, dem Träger sowie mit externen Institutionen im Sinne der Vernetzung im Sozialraum. Außerdem gehören die Etablierung unterstützender Strukturen und die Beteiligung an einrichtungsübergreifenden fachlichen und sozialpolitischen Diskursen, die die Arbeit in der Kita betreffen, dazu (vgl. Stremel, Ulber & Durdan, 2014, S. 17-18). Um den Herausforderungen des Arbeitsalltags zu begegnen, schätzen pädagogische Fachkräfte die soziale Unterstützung durch ihre Kolleg:innen, der Einrichtungsleitung und generell den Zusammenhalt im Team als essenziellen Schutzfaktor ein und bewerten ein gutes Klima im pädagogischen Team als große Ressource (vgl. Fuchs-Rechlin, 2007, S. 43). Unter einem guten Teamklima verstehen die Befragten der STEGE-Studie eine offene Kommunikation im Team, die gegenseitige Unterstützung und Entlastung sowie eine familiäre und entspannte Arbeitsatmosphäre. Die Anerkennung und Wertschätzung durch die Eltern trägt ebenfalls zu ihrer Arbeitszufriedenheit bei. Insgesamt ist das positive Teamklima aber auch die Interdisziplinarität im Team und die Zusammenarbeit mit den Eltern für die Fachkräfte entscheidend, um sich wohlfühlen. Vor allem die Leitungen werden hierbei als unterstützende Instanz wahrgenommen, wenn sie den Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen, transparent und nachvollziehbar arbeiten, ihnen unterstützend und beratend zur Seite stehen sowie „ein offenes Ohr“ für die Fachkräfte haben. Durch die Anerkennung und Wertschätzung der Kita-Leitung fühlen sich Kita-Fachkräfte gestärkt und bestätigt (vgl. Viernickel & Voss, 2012, S. 170ff.), was wiederum zu einer engagierteren (Mit-)Arbeit und daraus entstehenden Selbstwirksamkeitserfahrungen führen kann. Resonanzsensibel leiten bedeutet in diesem Zusammenhang das Team einerseits für gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung zu sensibilisieren und Raum und Zeit für den Austausch hierüber einzuplanen. Andererseits ist es bedeutend, selbst wertschätzend und anerkennend zu sein und Teilhabe sowie Selbstwirksamkeitserfahrungen zu ermöglichen. „Denn einerseits sind Anerkennungserfahrungen [...] von kardinaler Bedeutung für die Ausbildung von Selbstwirksamkeitserwartungen, ohne die wiederum Resonanzbeziehungen nicht möglich beziehungsweise allenfalls einseitig sind. Andererseits aber erzeugt soziale Missachtung konstitutive Entfremdungserfahrungen: Wer missachtet wird, steht in einer repulsiven Weltbeziehung“ (Rosa, 2019, S. 336).

### **Organisation entwickeln**

Organisationen wie Kindertageseinrichtungen, befinden sich oftmals im Wandel. Dieser Wandel kann z. B. durch innere neue Ziele oder durch äußere neue Bedin-

gungen angebracht sein. Wichtig ist dabei zu verstehen, dass das Entwickeln von Organisationen ein gezielter Wandelprozess ist, der auf die ganze oder Teile der Organisation zielt; durch einen solchen Prozess sollen sowohl Strukturen als auch das Verhalten der Organisationsmitglieder, hier vorwiegend der pädagogischen Fachkräfte beeinflusst werden; und der Prozess wird in der Regel begleitet, bspw. von der Fachberatung oder externen Prozessbegleiter:innen (vgl. Buhl et al., 2016, S. 11). Themen von Organisationsentwicklungsprozessen können z. B. die Gestaltung der Organisationskultur oder des Organisationsklimas, die organisationale Steuerung von Prozessen oder Strukturen oder die Weiterentwicklung der Organisation sein (vgl. Strehmel, Ulber & Durdan, 2014, S. 30-31).

Veränderungsprozessen wird oftmals mit Widerständen begegnet, z. B. weil auf individueller Ebene ein Verlust von Routinen oder Kompetenzen befürchtet wird. Auf organisationaler Ebene kann es Widerstände geben, da eine neue Machtstruktur evtl. zu einer Wertverschiebung kommt, die eine bestimmte Gruppe trifft (vgl. Schreyögg, 2014, S. 279). Die Leitung hat bei diesen Organisationsentwicklungsprozessen eine wichtige Rolle. Sie kann mögliche Anlässe des Wandels, wenn sie von innen kommen, im Team eruieren, moderieren, strukturieren und Wandelprozesse (ggf. partizipativ) planen. Wenn der Impuls für den Wandel von außen kommt, sollte sie diesen dem Team kommunizieren. In beiden Fällen ist es wichtig, das Team mitzunehmen, Kritik und Widerstände ernst zu nehmen und wertzuschätzen. Weiter kann sie das Team bei der Planung des Wandels beteiligen, Erfahrungswerte und Meinungen einholen und Phasen und Aufgaben im Wandelprozess kommunizieren und definieren.

Bei den genannten Leitungshandlungen ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden in ihrer Rolle und Situation als Träger:innen von Erfahrungs- und ggf. Expert:innenwissen anerkannt und ernst genommen werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Meinungen, auch wenn sie dem Ziel des organisationalen Wandels entgegenstehen, wertgeschätzt und in den Prozess mit einbezogen werden. Und abschließend ist es wichtig der Organisationsentwicklungs-Formel "Betroffene zu Beteiligten machen" nachzukommen und möglichst viele Selbstwirksamkeitserfahrungen, z. B. durch Arbeitsgruppen für bestimmte Themen zu ermöglichen. So kann die Leitung die Ressourcen des Teams bestmöglich nutzen, baut darüber hinaus Widerstände ab und schafft ein breiteres Verständnis für den Organisationsentwicklungsprozess.

Wichtig ist uns hier abschließend zu erwähnen, dass Kita-Leitungen für viele Aufgaben Verantwortung tragen, aber nicht für alle. So sind für bestimmte Themen die Träger, aber auch die politischen Ebenen von der Kommunal- bis zur Bundespolitik zu adressieren und in die Pflicht zu nehmen sind. Das hier skizzierte Konzept des Resonanzsensiblen Leitens soll nicht als einseitige Verantwortungszuweisung an die Kita-Leitungen verstanden werden.



## 7 Zusammenfassung und Empfehlungen

Kita-Leitungen sind, wie gezeigt wurde, in einer Schlüsselposition zur Gestaltung der Prozesse in Kindertageseinrichtungen und gleichzeitig mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Die Studienlage, die hier umrissen wurde, zeigt, dass die Arbeit in kindheitspädagogischen Institutionen dennoch viele Resonanzerfahrungen mit sich bringen kann, wie bspw. die eigenverantwortliche und kreative Arbeit oder die Kommunikation und Kooperation mit Kolleg:innen. Jedoch wurde auch deutlich, dass es Faktoren im beruflichen Alltag gibt, die das Potenzial für Entfremdungserfahrungen haben.

Die Teams zu leiten, zu moderieren, schwierige Situationen aufzufangen und die Organisation weiter zu entwickeln, sind Leitungsaufgaben, für die Leitungskräfte wichtige Kompetenzen benötigen, die wir in dem Konzept des Resonanzsensiblen Leitens versucht haben zu beschreiben. Leitungen sollten aus ihrer machtvollen Position heraus Anerkennungs-, Wertschätzungs- und Selbstwirksamkeitserfahrungen der pädagogischen Fachkräfte ermöglichen und fördern. So schafft die Leitung Möglichkeitsräume für eine gelingendere Weltbeziehung im beruflichen Alltag. Die Räume und Zeiten können von ihr selbst aber auch, und hier würden wir eine Präferenz einräumen, gemeinsam mit dem Team einen resonanzsensiblen Alltag gestalten. Dafür benötigt sie für die Koordination ihrer Arbeit Raum und Zeit und eine resonanzsensible Haltung. Diese Haltung fußt auf dem Wissen der Bedeutung von Resonanz und führt dazu, dass Resonanzräume gemeinsam ausgehandelt und gestaltet werden. Hierfür sind Achtsamkeit und Umsichtigkeit grundlegende Haltungsaspekte. Aus unserer Erfahrung in Fort- und Weiterbildungen sowie aus der Beratung wird oftmals der Status Quo beklagt, oft nicht zu Unrecht. Dennoch sehen wir in dem hier entworfenen Konzept des resonanzsensiblen Leitens eine Möglichkeit durch Resonanzerfahrungen eher die, oftmals kleinen Fortschritte und Gelingensmomente wertzuschätzen und auf diesen aufzubauen, anstatt die eigene Kritik nach 'oben', z.B. an den Träger oder an die Bildungspolitik zu adressieren oder sich im Klagen mit Kolleginnen und Kollegen zu verbünden. Durch die Ermöglichung und Wertschätzung von Resonanzerfahrungen kann so evtl. auch mehr Zufriedenheit wahrgenommen werden, ein aus unserer Sicht neutraler bis positiver Zustand, dem auch ein Aspekt von Dankbarkeit innen wohnt. Dieser Zustand der Zufriedenheit kann dann auch dazu führen, eine Art organisationale Resilienz aufzubauen (vgl. Hoffmann, 2017), die dazu führt, das Teams und damit auch die Einrichtungen widerstandsfähiger für mögliche gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen werden und sich generell eine positivere, resonanzsensiblere Kultur in der Einrichtung einstellt.



## Literatur

- AOK. (2021). *Erzieher besonders oft wegen Covid-19 krankgeschrieben*. Verfügbar unter <https://www.aok.de/fk/aktuelles/erzieher-besonders-oft-wegen-covid-19-krankgeschrieben/>
- Avantgarde Experts. (2018). *Quo Vadis - Arbeiten in Deutschland*. München.
- Backhaus, O., Hampel, P., & Dadaczynski, K. (2018). Depressionen bei Kita-Fachpersonal. *Frühe Bildung - Interdisziplinäre Zeitschrift für Forschung, Ausbildung und Praxis*, 7(4), S. 223–230.
- Behr, K., Fuchs-Rechlin, K., Gessler, A., Hanssen, K., Hartwich, P., Peucker, C., Rauschenbach, T. & Walter, M. (2019). *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2021*. München: Deutsches Jugendinstitut e.V.; Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF).
- Buhl, M., Freytag, T. & Iller, C. (2016). *Working Paper - Organisationsentwicklung im Elementarbereich*. Verfügbar unter [https://www.pedocs.de/frontdoor.php?source\\_opus=12368](https://www.pedocs.de/frontdoor.php?source_opus=12368)
- Fuchs-Rechlin, K. (2007). *Wie gehts im Job?* Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft; Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut Universität Dortmund. Dortmund: Rita Spitzer Druck, Darmstadt.
- Grgic, M. (2019). *Gekommen, um (nicht) zu bleiben*. Verfügbar unter <https://www.bpb.de/themen/bildung/dossier-bildung/300367/gekommen-um-nicht-zu-bleiben/>
- Hoffmann, G. P. (2017). *Organisationale Resilienz - Kernressource moderner Organisationen*. Wiesbaden: Springer-Verlag GmbH.
- Honneth, A. (2000). *Das Andere der Gerechtigkeit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.
- Honneth, A. (2016). *Kampf um Anerkennung - Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.
- Indeed. (2020). *Meaning of Work Report - Deutschland 2020*. Verfügbar unter <https://www.hiringlab.org/de/wp-content/uploads/sites/5/2020/01/Indeed-Meaning-Of-Work-Deutschland-2020.pdf>
- Jugend- und Kultusministerkonferenz (2004). *Gemeinsamer Rahmen der Länder für die frühe Bildung in Kindertageseinrichtungen*. Verfügbar unter [https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2004/2004\\_06\\_04-Fruehe-Bildung-Kitas.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2004/2004_06_04-Fruehe-Bildung-Kitas.pdf)
- Klusemann, S., Rosenkranz, L. & Schütz, J. (2020). *Professionelles Handeln im System. Perspektiven pädagogischer Akteur\*innen auf die Personalsituation in Kindertagesstätten (HiSKiTa)*. Verfügbar unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/professionelles-handeln-im-system-all>
- Laitinen, A. (2009). Zum Bedeutungsspektrum des Begriffs „Anerkennung“: die Rolle von adäquater Würdigung und Gegenseitigkeit. *Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Sonderband 21*, 301–324.
- Manpower Group Deutschland GmbH & Co. KG. (2019). *Bevölkerungsbefragung Jobzufriedenheit 2019*. Toluna Germany GmbH, Frankfurt a.M.
- Merchel, J. (2004). *Leitung in der sozialen Arbeit - Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen*. Weinheim/München: Juventa Verlag.
- Meyer, N., Buschle, C. (2020). *Soziale Arbeit in der Corona-Pandemie: Zwischen Überforderung und Marginalisierung; Empirische Trends und professionstheoretische Analysen zur Arbeitssituation im Lockdown*. Verfügbar unter <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/68095>
- Müller, J. (2017). Diversity im Kita-Team. In C. Wustmann, S. Kägi, & J. Müller (Hrsg.), *Diversität im Feld der Pädagogik der Kindheit* (S. 202–221). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Müller, S., Theisen, C. & Fuchs-Rechlin, K. (2018). Kontinuität und Diskontinuität in den ersten Berufsjahren. In K. Fuchs-Rechlin & I. Züchner, *Was kommt nach dem Berufsstart? Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen* (S. 34–41). München: Deutsches Jugendinstitut.
- Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K., & Köhler, L. (2016). *KiTa-Leitung als Schlüsselposition*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Pinnow, D. (2005). *Führen - Worauf es wirklich ankommt*. Wiesbaden: Gabler Fachverlag GmbH.
- Rogers, Carl R. & Rosenberg, R. L. (1980). *Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit*. Stuttgart: Klett Cotta.

- Röhner, C. (2014): Bildungspläne im Elementarbereich. In: R. Braches-Chyrek, C. Röhner, H. Sünker & M. Hopf (Hrsg.), *Handbuch Frühe Kindheit* (S. 601–613). Opladen, Berlin, Toronto. Verlag Barbara Budrich.
- Rosa, H. (2012). *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Rosa, H. (2018a). *Unverfügbarkeit*. Wien & Salzburg: Residenz Verlag GmbH.
- Rosa, H. (2018b, 17. März). *Hartmut Rosa über RESONANZ. Resonanz ereignet sich, wo Menschen von etwas erreicht, berührt, bewegt werden – und darauf Antwort erhalten. Nichts einfacher als das? Versuch über die Resonanz*. Die Presse. Print-Ausgabe.
- Rosa, H. (2019). *Resonanz - Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Schneewind, J., & Böhmer, N. (2012). *Abschlussbericht: Studie zur Kompetenz und Zufriedenheit von Erzieherinnen in Niedersachsen*. Osnabrück: Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur; Niedersächsisches Institut für Bildung und Entwicklung.
- Schneickert, C., Delhey, J. & Steckermeier, L. C. (2019). *Eine Krise der sozialen Anerkennung? Ergebnisse einer Bevölkerungsbefragung zu Alltagserfahrungen der Wert- und Geringschätzung in Deutschland*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 71, 593–622.
- Schoneville, H. (2020). Die (fehlende) Anerkennung des Subjekts. In P. Cloos, B. Lochner, & H. Schoneville, *Soziale Arbeit als Projekt* (S. 107–118). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schreyer, I., Krause, M., Brandl, M., & Nicko, O. (2014). *AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas Ergebnisse einer bundesweiten Befragung*. München: Staatsinstitut für Frühpädagogik.
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2007). *Grundlagen des Managements - Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlag GmbH.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2014). *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2020). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. *Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 44*, 28–53.
- Simsa, R., & Patak, M. (2008). *Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitenken*. Wien: Lindeverlag.
- Statistisches Bundesamt. (19. November 2018). Destatis. Von *Erwerbstätige im Durchschnitt 44 Jahre alt*: Verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18\\_448\\_122.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18_448_122.html)
- Stimmer, F. (2020). *Grundlagen des Methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Storjohann, P. (2015). Was ist der Unterschied zwischen sensitiv und sensibel? Verfügbar unter [https://ids-pub.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/3718/file/Storjohann\\_Was\\_ist\\_der\\_Unterschied\\_zwischen\\_sensitiv\\_und\\_sensibel\\_2015.pdf](https://ids-pub.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/3718/file/Storjohann_Was_ist_der_Unterschied_zwischen_sensitiv_und_sensibel_2015.pdf)
- Strehmel, P., Ulber, D., & Durda, T. (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen*. München: Deutsches Jugendinstitut e.V. & Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF).
- Urban, M. (2008). Dealing with uncertainty: challenges and possibilities for the early childhood profession. *European Early Childhood Education Research Journal*, 135–152.
- Viernickel, S., Mauz, E., Gerstenberg, F., Schumann, M., Zbiranski, K., Schumann, M., & Schwab, S. (2012a). *STEGE - Strukturqualität und Erzieher\_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen*. Berlin: Alice Salomon Hochschule Berlin.
- Wefßer-Poßberg, D. D., Huschik, G., Hoch, M., & Moog, S. (2018). *Zukunftsszenarien – Fachkräfte in der Frühen Bildung gewinnen und binden*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin: Prognos AG.
- Wolf, R. (2017). Respekt und Anerkennung: ein vernachlässigter Weg zum Frieden? In I.-J. Werkner, & K. Ebeling, *Handbuch Friedensethik* (S. 903–913). Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.

**Autor:innen****Fitzer, Cindy, M.A.**

IU Internationale Hochschule

*Arbeits- und Forschungsschwerpunkte:* Pädagogik der frühen Kindheit  
und Bildungsmanagement

cindy.fitzer@gmail.com

**Müller, Jens, Prof. Dr.**

Evangelische Hochschule Ludwigsburg

*Arbeits- und Forschungsschwerpunkte:* Sozialmanagement, Leitung,  
Organisationsentwicklung, Finanzierung

j.mueller@eh-ludwigsburg.de