

Partizipation als Leitungsaufgabe

Wie die Beteiligung der Kinder durch die Beteiligung des Teams gestärkt werden kann ■ Partizipations- und Beschwerdeverfahren verbindlich einzuführen, ist Auftrag einer jeden Kindertageseinrichtung. Ein entsprechender Nachweis ist gesetzlich vorgeschrieben, anderenfalls droht der Entzug der Betriebs-erlaubnis. Dieser Artikel betrachtet die Rolle der Leitung auf dem Weg zur Implementierung von Beteiligungs- und Beschwerdeverfahren.



Yvonne Rehmann

Dipl.-Soz.Päd. und M.A.,
Freiberufliche Referentin für
Kindertageseinrichtungen und
Familienzentren, Mitglied im
Institut für Partizipation und

Bildung e.V., Arbeitsschwerpunkte: Partizipation, Familienzentren und Krippenpädagogik,
Kontakt: kontakt@yvonne-rehmann.de

Kindern Selbst- und Mitbestimmungsmöglichkeiten sowie geeignete Möglichkeiten der Beschwerde einzuräumen ist im Kinder- und Jugendhilfegesetz seit 2012 als Voraussetzung für die Erteilung der Betriebs-erlaubnis festgeschrieben, um das Wohl der Kinder sowie ihren Schutz vor Machtmissbrauch Erwachsener in pädagogischen Institutionen sicherzustellen (dazu ausführlich: KiTa aktuell spezial 04/2016). Für Leitungskräfte heißt das: Sie sind verpflichtet, in ihren Einrichtungen konzeptionelle Demokratisierungsprozesse anzustoßen bzw. fortzusetzen. Damit verbindet sich eine Vielzahl von Fragen, von denen einige hier angerissen werden sollen.

Kann man Demokratie von oben »verordnen«?

Je nachdem aus welcher Perspektive man diese Frage betrachtet ergeben sich zwei unterschiedliche Antworten:

1. *Ja*, der Gesetzgeber kann *alle Kitas* dazu verpflichten, und er hat gute Gründe dies zu tun. Letztendlich konnte die Gesetzesänderung aber nur entstehen, weil es ein entsprechendes öffentliches Interesse gibt und weil zudem Gesetzgebungsverfahren bestehen, die sagen, wie und unter wessen Beteiligung in Deutschland Gesetze geändert werden dürfen. Die Auseinandersetzung mit der Verbesserung des Kinderschutzes durch die Stärkung der Rechte von Kindern wurde als zentrale gesellschaftliche Herausforderung identifiziert; und damit

entstand auch rechtlicher Regelungsbedarf, dessen Ergebnis u.a. die Veränderung des § 45 SGB VIII zur Erteilung der Betriebs-erlaubnis ist.

2. *Nein*, Partizipation und Beschwerdeverfahren *in der jeweiligen Kita* »von oben« einzuführen, wäre ein Widerspruch in sich. Allein deswegen, weil es ein entsprechendes Gesetz gibt, zu erwarten, dass Fachkräfte Kinder beteiligen und Beschwerden zulassen, ohne dass sie selbst an der konkreten Ausgestaltung der Verfahren beteiligt sind, kann nicht funktionieren! Partizipation als Handlungskompetenz und gelebte Praxis lässt sich nicht durchsetzen, wenn die Betroffenen (in diesem Fall also zunächst Team und Leitung) nicht davon überzeugt wären, dass und wie Partizipation gelingen kann und notwendig ist, um qualitativ hochwertig pädagogisch zu arbeiten. Dafür brauchen sie zunächst selbst ein Recht auf Beteiligung.

» Zu erwarten, dass Fachkräfte Kinder beteiligen und Beschwerden zulassen, ohne dass sie selbst an der konkreten Ausgestaltung der Verfahren beteiligt sind, kann nicht funktionieren!«

Leitungskräfte befinden sich somit in einer Zwickmühle: Einerseits müssen sie einen formalen Nachweis erbringen, dass und wie die Beteiligung und Beschwerden der Kinder in Alltag verankert sind, andererseits kann dies nicht einfach als »Anordnung« erfolgen. Das Team muss an grundsätzlichen Entscheidungen, die sie als Ausführende so direkt betreffen, beteiligt sein.

Für die pädagogische Arbeit haben sich Sätze wie »Bildung ist Selbstbildung« (Gerd. E. Schäfer 2005) eingeprägt. Für die Arbeit mit dem Team kann dieser Satz genau so gelten: Wenn Teams gemeinsam konzeptionelle Veränderung

bearbeiten, ist dies nichts anderes als ein Bildungsprozess, den Leitungskräfte ebenso partizipativ begleiten sollten, wie sie es für die Arbeit des Teams mit den Kindern beanspruchen.

Welche Anforderung stellt die Verankerung von Partizipation und Beschwerdeverfahren an die Leitung?

Auf die Umsetzung klarer Vorgaben wie Gesetzesänderungen gezielt hinzuwirken, gelingt nur, wenn das Team eigene Entwicklungsprozesse von innen heraus vollzieht. Einerseits zu *leiten* und andererseits zu *begleiten*, ist dabei Teil des Profils einer jeden Leitungsposition (vgl. Münnich 2011). Dies erfordert, dass Leitungskräfte sich ebenso ihrer Führungsverantwortung bewusst sind wie der Notwendigkeit, konzeptionelle Entwicklungen nicht allein am Schreibtisch zu vollziehen, sondern die Partizipation jedes einzelnen Teammitglieds als Schlüssel zur Veränderung der Qualität pädagogischer Praxis zu verstehen.

Dies setzt unter Umständen umfangreiche Klärungsprozesse aufseiten der Leitung voraus:

- Welche Entscheidungen liegen in meinem Ermessen (oder außerhalb meines Zuständigkeitsbereiches) und sind also nicht vom Team revidierbar?
- Worüber soll das Team auf jeden Fall mitentscheiden und was braucht es dafür? Wie geht es mir damit, wenn das Team mitbestimmt?
- Ist mir selbst klar, was Partizipations- und Beschwerdeverfahren in der Kita beinhalten? Kann ich fachlich begründen, warum dies gesetzlich gefordert ist?
- Bin ich mir meiner eigenen Ansichten, Erwartungen und Befürchtungen bewusst? Bin ich bereit, mich mit dem Team auf Neues einzulassen und evtl. sogar selbst in der Teamführung und -entwicklung alte Pfade zu verlassen?

- Traue ich mir die Leitung und Begleitung des Teams in und durch diesen Prozess selbst zu, oder hole ich mir externe Unterstützung, um selbst besser an den Inhalten mitarbeiten zu können?
- Welche Erfahrungen haben wir schon mit Partizipation und Beschwerden und wie werden diese sich auf den weiteren Prozess auswirken? usw.

Ein partizipativer Führungsstil wird als wesentlicher Motor nachhaltiger Organisationsentwicklung thematisiert. Ressourcen einzelner Teammitglieder können so am besten zum Tragen kommen, unterschiedliche Sichtweisen können einfließen und damit von allen getragene Entscheidungen hervorbringen, Partizipation sorgt für die Identifikation mit dem »Produkt« der gemeinsamen Aushandlungen und führt zu höherer Motivation (vgl. Merchel 2015).

» Auf die Umsetzung klarer Vorgaben wie Gesetzesänderungen gezielt hinzuwirken, gelingt nur, wenn das Team eigene Entwicklungsprozesse von innen heraus vollzieht.«

Welche Rolle hat die Leitungskraft in diesem Veränderungsprozess?

Die Leitung ist verantwortlich für den Prozess. Sie sorgt für die Anregung und Begleitung beruflicher Bildung in Hinblick auf fachliches Wissen, methodisches Können und eine professionelle Haltung der Teammitglieder: Wie kann ich Kinder z.B. an der Planung eines Frühstücks so beteiligen, dass hinterher nicht nur die Dinge auf dem Tisch stehen, die wir sowieso immer anbieten? Wie rege ich Ideensammlung, Meinungsbildung und Entscheidungsfindung an? Was kommt auf uns zu, wenn wir uns dafür entscheiden, die Rechte der Kinder im Rahmen einer Kita-Verfassung zu erarbeiten? Wie geht Beteiligung in der Krippe? Wie kann ich Kinder zu Beschwerden anregen und was ist, wenn ein Kind sich über mich als Fachkraft beschwert? usw.

Was das Team für die Kinder ist, ist die Leitung für das Team: Fragen und Probleme als gemeinsame Lerngelegenheiten zu erkennen ist dabei ein zentraler Grundsatz gelingender Bildungsarbeit (vgl. z.B. Gonzales-Mena/Widmeyer



Abb. 1: Leitungen, die gemeinsam mit ihrem Team Partizipation in der Kita verankern möchten, sollten nicht nur die Beteiligung der Kinder sicherstellen, sondern auch eine demokratische Teamkultur fördern.

Eyer 2008). Dies erfordert Kompetenz in Bezug auf die Beteiligung der Kinder einerseits und hinsichtlich partizipativer Teamarbeit andererseits.

Für die Beteiligung von Kindern sind fünf grundlegende Prinzipien benannt (vgl. Hansen/Knauer/Sturzenhecker 2011); diese lassen sich leicht abgewandelt auf die Arbeit der Leitung mit dem Team übertragen, wenn es um die inhaltliche Ausgestaltung des eigenen Beteiligungs- und Beschwerdekonzepthes geht.

1) Das Prinzip der Information

Um Veränderungen zulassen zu können, benötigt das Team zunächst eingehende Informationen, über das Was, Wie und Wozu:

- Wissen alle Teammitglieder, worum es geht, wenn die Rede von Partizipation und Beschwerdeverfahren in der Kita ist?
- Kennen alle Anlass, Ziele, Anforderungen und Methoden, um die gestellten Anforderungen fachgerecht umsetzen zu können?

2) Das Prinzip der Transparenz

Das Team benötigt weiterhin Kenntnis darüber, in welchem Rahmen es mitgestalten kann. Aufgabe der Leitung ist es, für die nötige Transparenz zu sorgen:

- Weiß das Team, auf welche Weise es über die Beteiligung und Beschwerdeverfahren der Kinder in der Einrichtung mitentscheiden kann?
- Kennen alle die (nicht veränderba-

ren) Rahmenbedingungen und die (gestaltbaren) Spielräume?

3) Das Prinzip der Freiwilligkeit

Ein wesentliches Kriterium der Kinder- und Jugendbeteiligung ist die Freiwilligkeit. Wie lässt sich dieses aber im Kontext der Verpflichtung interpretieren, Partizipation verbindlich einführen zu *müssen*? Zunächst einmal lässt sich pädagogisches Handeln natürlich nicht »verordnen«; nur weil etwas in einem Konzept steht, heißt das nicht, dass sich jemand daran hält. Vielmehr geht es darum, durch die Erprobung neuer Handlungsansätze Haltungsänderungen zu ermöglichen, damit diese sich wiederum im Alltagshandeln manifestieren können (vgl. von Spiegel 2008).

Insofern kann das Prinzip der Freiwilligkeit sich auf das Tempo des Veränderungsprozesses, die Art und Weise und die Details der Kinderbeteiligung beziehen, die je nach Rahmenbedingungen und Ausgangslage der Teams zu unterschiedlichen Ergebnissen führen werden; jedoch dürfen fachliche Standards oder gar die Frage, *ob* Kinder überhaupt ein Recht darauf haben mitzuentcheiden oder sich zu beschweren, dadurch nicht infrage gestellt werden.

4) Das Prinzip der Verlässlichkeit

In Veränderungsprozessen stellt die Leitung den sprichwörtlichen Fels in der Brandung dar. Sie sorgt nicht nur für Orientierung im Sinne zielorientierter Begleitung oder wenn Verunsicherungen

entstehen, sondern steht insbesondere in Konfliktsituationen dafür, dass diese Verlässlichkeit Teil des Prozesses und daher notwendig ist, um zu einem gemeinsam getragenen Konzept zu kommen:

- Kann sich jeder im Team darauf verlassen, dass die Leitung sowohl das große Ganze (Implementierung von Partizipation und Beschwerdeverfahren) als auch die einzelne Fachkraft (mit ihren Ideen, Vorbehalten, Ängsten, Begeisterung, ...) im Blick hat?
- Kann sich das Team auch als Bindeglied zum Träger und den Eltern auf seine Leitung verlassen?

5) Das Prinzip der individuellen Begleitung

Nicht jedes Teammitglied steht der Beteiligung von Kindern positiv gegenüber. Während mancherorts schon immer daran gearbeitet wurde, Kinder an der Planung des Alltagsgeschehens in der Kita teilhaben zu lassen, ist dies für andere ein großer Schritt. Unterschiede bestehen nicht nur zwischen verschiedenen Teams, sondern auch zwischen einzelnen Teammitgliedern. Diese gilt es, zu berücksichtigen:

- Wird jedes Teammitglied in seiner persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung und ausgehend von den jeweiligen Voraussetzungen begleitet und unterstützt?
- Wo muss Leitung konkret steuern, um pädagogische Qualität zu entwickeln bzw. zu erhalten?
- Welche Möglichkeiten (z.B. in Personalgesprächen, Fortbildungen, Berücksichtigung persönlicher Ziele und Interessen etc.) können Leitung und Träger dafür konkret anbieten?

» Die Einführung bzw. Weiterentwicklung bis hin zur strukturellen Verankerung von Partizipation und Beschwerdeverfahren in der Kita ist ein offener Prozess.«

Fazit

Die Einführung bzw. Weiterentwicklung bis hin zur strukturellen Verankerung von Partizipation und Beschwerdeverfahren in der Kita ist ein offener Prozess. Wer seinem Team zutraut, diesen aktiv mitzugestalten, stellt nicht

nur die Beteiligung der Kinder sicher, sondern stärkt auch eine demokratische Teamkultur. Dies ist Voraussetzung dafür, dass Fachkräfte mit den Kindern (und Eltern) partizipativ arbeiten können, denn eine »Partizipationskultur« kann nur entstehen, wenn sie auf allen Ebenen gelebt wird. ■

Literatur

Gonzalez-Mena, J./Widmeyer Eyer, D. (2008): *Säuglinge, Kleinkinder und ihre Betreuung, Erziehung und Pflege. Ein Curriculum für respektvolle Pflege und Erziehung.* Freiamt: Arbor Verlag.

Hansen, R./Knauer, R./Sturzenhecker, B. (2011): *Partizipation in Kindertageseinrichtungen. So gelingt Demokratiebildung mit Kindern.* Berlin: Verlag das Netz.

Merchel, J. (2015): *Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen.* 3. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Münnich, S. (2011): *Leiten – Anleiten – Begleiten. Praxiswissen für Führungskräfte in der Kita.* Köln: Bildungsverlag EINS.

Schäfer, G.E. (2005): *Bildung beginnt mit der Geburt. Ein offener Bildungsplan für Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen.* 2. überarb. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

von Spiegel, H. (2008): *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit.* München: Ernst Reinhardt Verlag.

Stark im Team – Konfliktmanagement in der Kita!

In Ihrem Team gibt es Konflikte? Sie haben Schwierigkeiten mit Mitarbeitern? Sie möchten Ihr Team stärken?

Wir haben die Lösung! Das Buch „Konfliktmanagement in der Kita“ liefert Ihnen die Antworten auf all Ihre Fragen! Es werden die Grundlagen des Konfliktmanagements erläutert und die erfolgreiche **Konfliktbearbeitung** an praktischen Beispielen erklärt.

Lernen Sie, entspannter mit Konflikten umzugehen, Konflikte konstruktiv zu gestalten und, erleben Sie Ihren Kita-Alltag stressfreier und effizienter.

Aus dem Inhalt:

- Wie Sie Ihr **Team** stärken, bilden und entwickeln
- Wie Sie die **Kommunikation** im Team verbessern
- Wie Sie **Entscheidungsprozesse** im Team steuern
- Welche gezielten Maßnahmen Sie zur **Konfliktbewältigung** nutzen können



Angebot exklusiv für
PREMIUM-Mitglieder
von www.kita-aktuell.de
Print- inkl. Onlineausgabe

25,95 € statt sonst 51,90 €

SHOP www.kita-aktuell.de



Armbrust/Kießler-Wisbar/Schmalzried

Konfliktmanagement in der Kita

Verständigungsprozesse im Team gestalten

Nur Printausgabe

1. Auflage 2013, 240 Seiten, kartoniert,
ISBN 978-3-556-06359-0, **25,95 €**

Nur Onlineausgabe

zu bestellen unter www.kita-aktuell.de
Art.-Nr. 66601053, **25,95 €**