Kindergärten City ist, was wir gemeinsam daraus machen - Unsere Philosophie der Partizipation

Input auf dem Fachtag für Leitungskräfte 2015

Katja Grenner & Susanne Kabitz

Katja Grenner, pädagogische Geschäftsleiterin

Es gibt in der Fachwelt einen breiten Konsens darüber, was eine „gute Kita" für Kinder ausmacht: Kinder brauchen Räume, die zu Aktivitäten anregen, in denen sie sich bewegen können und in denen sie Rückzugsbereiche und Geborgenheit finden; sie brauchen bildungsanregende Angebote und interessante Materialien, die sie selbstbestimmt nutzen können; sie brauchen Tagesabläufe, die auf ihre Bedürfnisse ausgelegt sind. Das sind einige Grundpfeiler guter pädagogischer Qualität, die nicht zur Disposition stehen.

Ohne die Bedeutung von Räumen und ihrer ansprechenden Gestaltung und Ausstattung zu schmälern, das Allerwichtigste an einer guten Kita für Kinder sind die Pädagog*innen. Bildung und Lernen brauchen Beziehungen. Kinder brauchen Erwachsene, die ihre Bedürfnisse wahrnehmen und ihre Fragen beantworten; die zugewandt und an ihnen interessiert sind, die sie achten und wertschätzen; Pädagog*innen, die verstehen, dass Kinder Subjekte ihrer Bildung sind, dass es ihre Aufgabe ist, die Kinder zu begleiten und ihnen den sicheren Rahmen zu geben, in dem sie sich zu eigenständigen, selbstbewussten Persönlichkeiten entwickeln können.

Diese Haltung und das entsprechende Handeln von Pädagog*innen sind die Grundlagen, ohne sie kann eine Kita nie eine gute Kita sein. Dazu gehört auch, dass man die Teilhabe und Mitwirkung von Kindern als Recht dieser kleinen Menschen begreift, nicht als ein Gewähren der Erwachsenen, sondern als gemeinsame Haltung in der Kita versteht und umsetzt.

Es geht nicht darum, dass alle Kinder zu jeder Zeit über alles mitbestimmen, das wäre weder praktikabel noch kindgerecht, es geht darum, sich wirklich Gedanken zu machen, wie man das tun kann, (mehr) Partizipation von Kindern ermöglichen. Aufgabe jedes Teams, jeder Pädagog*in ist es, zu überlegen, wie die Teilhabe von Kindern im Alltag der Kita gestaltet werden kann. Das ist eine Forderung an uns und ein Recht der Kinder. Kinder sind nicht gleich und sie sind auch nicht gleichberechtigt, aber sie sind gleichwertig und gleichwürdig. Und von diesem Grundgedanken aus lässt sich sehr Vieles in der pädagogischen Arbeit denken und entwickeln.

Was erleben Kinder, wenn sie beteiligt werden? Sie erleben, dass sie wichtige Mitglieder der Gemeinschaft sind, dass sie eine Stimme haben, dass sie gehört werden, dass sie gesehen werden. Dass ihr Wille und ihre Wünsche nicht übergangen werden. Sie erleben auch Frustration, wenn sie erfahren, dass sie ihre Wünsche nicht durchsetzen können. Dass in der Gemeinschaft der Kita andere Menschen sind, die auch ihre Interessen haben. Sie lernen, über Dinge zu verhandeln, mit anderen Lösungen zu finden und Kompromisse zu schließen. Sie lernen, zu akzeptieren, dass man auch mal nicht bekommt, was man will, oder viel später, oder auf mühsameren Wegen, das ist ein ganz wesentlicher Beitrag zur Vermittlung gesellschaftlicher Werte und der sozialen Entwicklung. Das ist nicht nur ein kleines Plus in der pädagogischen Arbeit, ein konzeptioneller Aspekt unter mehreren, es sind Grundlagen, wie Kinder in die Gesellschaft und Gemeinschaft hineinwachsen, welchen Auftrag Kita als erste Bildungseinrichtung dabei hat und was Kinder in diesen wichtigen frühen Jahren fürs Leben lernen können und sollen.

Partizipation ist kein „Gutmenschentum". Sie macht auch nicht immer glücklich und schon gar nicht alle. Sie ist anstrengend und auch manchmal frustrierend. Das gilt für Kinder- und ebenso für Erwachsene. Sie hat viel mit Aufschub zu tun, mit Aushandeln, mit Geduld und mit der Erfahrung, die eignen Interessen nicht durchsetzen zu

können. Und ich muss mir auch sehr gut überlegen in einer Organisation, wer auf welchen Ebenen und bei welchen Prozessen partizipieren sollte und mit welchen Beteiligungsformen das geschehen kann. Das muss geklärt sein und es muss für alle Beteiligten transparent und akzeptabel sein. Es geht nicht darum, dass alle über alles und ständig mitbestimmen, sondern darum, zu überlegen, wer in welchen Bereichen und auf welche Art beteiligt sein soll. Das hat sehr viel mit Leitung und Führung zu tun hat und ist wichtig in einer großen Organisation wie unserer, in der es viele Bereiche und auf allen Ebenen differenzierte Hierarchien gibt. Ich kann bei mir selbst als Geschäftsleitung anfangen und bis in die Kindergruppe gehen: es gibt Prinzipien, die sich auf jeder Ebene gleich oder ähnlich darstellen.

Partizipation ist grundsätzlich immer mit dem Abgeben von Macht verbunden. Insofern muss ich mir bewusst sein, wo in meinem Arbeitsbereich ich das kann, will und wo es sinnvoll ist. Und es gibt auch Entscheidungsprozesse, die nicht auf diese Art gestaltet werden sollten, Entscheidungen, die besser anders getroffen werden, weil sie sonst zu Überforderung, Chaos, zu lang dauernden Abläufen in der Entscheidungsfindung führen würden. Partizipation ernst nehmen, bedeutet oft erstmal mehr: mehr Zeit, mehr Kommunikation, mehr Meinungen, mehr Abstimmungsbedarf, aber aus unserer Sicht als Geschäftsleitungen ist die weitere Entwicklung von Partizipation alternativlos und wir hoffen, Sie sehen das auch so.

Wenn Sie jetzt den Eindruck haben, ich habe bei den letzten Gedanken zur Partizipation die Ebene der Kinder längst verlassen, dann haben Sie Recht. Ich bin schon woanders angekommen, bei der Organisation, unserer Organisation.

Susanne Kabitz, kaufmännische Geschäftsleiterin

An dieser Stelle knüpfe ich an den Beitrag von Katja Grenner an. Mein Thema ist: „Beteiligungs- und Partizipationskultur auf allen Ebenen von Kindergärten City“.

Unser gemeinsamer Ausgangspunkt als Geschäftsleitung ist das Verständnis, dass unsere und Ihre Arbeit als Führungskräfte mindestens in zweierlei Hinsicht der Arbeit der pädagogischen Fachkräfte in unseren Kitas sehr ähnelt.

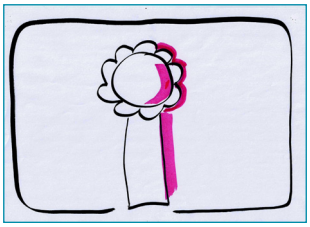
Zum einen haben wir alle es sowohl mit einzelnen Menschen zu tun - und Menschen unterscheiden sich. Die einen finden wir auf Anhieb sehr sympathisch, die anderen vielleicht etwas weniger. Und wir alle, Erzieher*innen ebenso wie Führungskräfte, haben es mit Gruppen zu tun. Und Gruppen sind noch einmal ganz anders anstrengend. Selbst wenn uns die einzelnen Mitglieder alle sympathisch sein sollten.

Nur: Die Gruppen sind bei den einen Kinder, bei den anderen Erwachsene. Mal sind die Gruppen kleiner (eine Kindergruppe, ein Team), mal größer (eine Abteilung, eine Kita, eine Region, der ganze Betrieb). Aber es gibt durchaus Ähnlichkeiten.

Zum anderen geht es bei unserer Arbeit darum, gute Erfahrungen und persönliche Entwicklung zu ermöglichen. Bei den Erzieher*innen geht es um die Kinder, bei den Führungskräften um Mitarbeiter*innen. Denn wir sind überzeugt davon, dass Mitarbeiter*innen an Andere nur das weitergeben können, was sie selbst erfahren. Deshalb wollen wir bei Kindergärten City gute Orte gestalten, sowohl für Kinder, als auch für Mitarbeiter*innen.

Als Geschäftsleitung versuchen wir, diese Zusammenhänge, von denen wir zutiefst überzeugt sind, bei Entscheidungen und bei dem was wir tun, im Auge zu behalten.

Die Hirnforschung sagt, man braucht für alles, was man erreichen will, klare und starke innere Bilder, wie etwas sein soll - je konkreter, desto besser. Ich habe Ihnen heute tatsächlich ein paar Bilder mitgebracht. Genauer: 13 Zeichnungen, mit Hilfe derer ich Ihnen eine Vorstellung davon vermitteln möchte, welche Betriebs- und Partizipationskultur wir uns als Geschäftsleitung bei Kindergärten City vorstellen und die wir mit allen gemeinsam gestalten wollen.

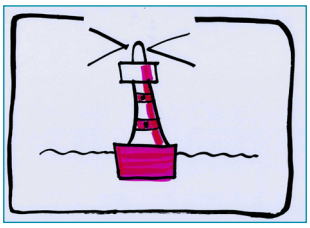


1. Gute Kitas!

Mein erstes Bild knüpft noch einmal an das an, was Frau Grenner inhaltlich skizziert hat: „Gute Kita!“. Wozu brauchen wir eigentlich eine gute Beteiligungs- und Partizipationskultur? Natürlich damit wir überall gute Kitas haben! Das ist für uns als Geschäftsleitung, aber sicher auch für Sie als Leitungsteams klar, das ist der Sinn und Zweck unserer Arbeit und auch der Sinn und Zweck von Partizipation.

Auch wenn wir im Alltag z.T. unterschiedliche professionelle Perspektiven haben: die Kinder, das Geld, die Gebäude, das Essen, die Mitarbeiter*innen, die Buchhaltung, was immer unser professioneller Fokus ist.

Gute Kitas ohne Partizipation kann es nicht geben. Und gute Kitas ohne eine gute Organisation im Rücken mag es vielleicht geben, aber das ist nicht das, was uns vorschwebt. Wir wollen gute Kitas in einer guten Organisation. Und eine gute Organisation ohne Partizipation ist für uns schwer vorstellbar.

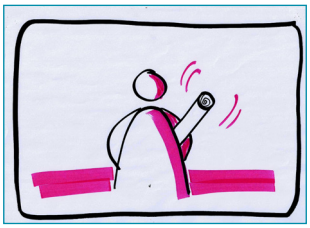


2. Orientierung

Partizipation heißt nicht, dass alles offen ist. Im besten Fall haben alle Mitglieder einer Organisation ähnliche Vorstellungen, ein ähnliches Bild von guter Arbeit, also ein geteiltes Verständnis davon, was wichtig ist in der Arbeit mit Kindern oder in der Arbeit ohne Kinder (fachliche Standards, Umgangsformen, Gesetze u.v.a.m.)

Das kommt nicht immer von allein, da sind auch schon mal Führungskräfte gefragt. Und zur Orientierung gehört natürlich auch, zu wissen bzw. zu vermitteln, was man nicht darf. Die „No-Go’s“, also das, was nicht akzeptiert wird.

Mitarbeiter*innen wollen von Führungskräften Orientierung. Wenn auch manchmal eher für die Kolleg*innen, als für sich selbst.



3. Führung

Damit sind wir beim Thema Führung. Auf den ersten Blick klingen Führung und Partizipation wie ein Widerspruch. Aber das ist nicht so.

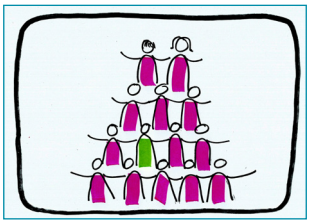
Wir brauchen einerseits Führungskräfte, die Gestaltungswillen und ein klares Bild von einer guten Kita oder von guter Arbeit haben. Und denen es andererseits gelingt, dieses Bild mit anderen zu teilen und eine gute Zusammenarbeit an ihren jeweiligen Orten zu organisieren und zu ermöglichen. Und auf diese Weise das, was Gerald Hüther „Potenzialentfaltungskultur“ nennt, entstehen zu lassen und mit Leben zu füllen.

4. Gestaltungsmöglichkeiten

Potenzialentfaltung geht nur mit Gestaltungsmöglichkeiten. Menschen wollen Einfluss auf ihr Umfeld nehmen können, gerade auch bei der Arbeit. Aufgabe von Führungskräften ist es, diese Gestaltungsmöglichkeiten zu schaffen. Also Räume für Partizipation zu eröffnen und zu sichern und Mitarbeiter*innen zu ermutigen, sie zu nutzen und Verantwortung zu übernehmen.

Denn wer etwas gestaltet oder daran mitwirkt, der übernimmt damit automatisch auch Verantwortung für sich und andere über den eigenen Arbeitsplatz hinaus.

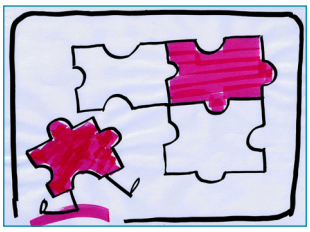
Zur Aufgabe von Führungskräften gehört es andererseits auch, Einzelinteressen wahrzunehmen und konstruktiv zu integrieren oder auch sie abzulehnen. Denn nicht jedes Einzelinteresse ist automatisch gut für das Ganze.



5. Verbundenheit

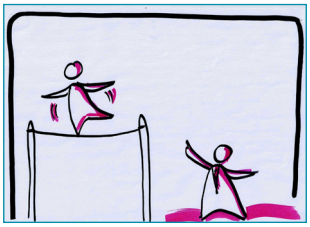
Aus erlebten Gestaltungsmöglichkeiten entsteht im guten Fall so etwas wie ein Gefühl der Verbundenheit. Mit der Arbeit, mit dem Team, mit der Kita, im besten Fall auch mit der gesamten Organisation. Letzteres ist die Perspektive, die wir als Geschäftsleitung zukünftig verstärkt angehen wollen. Sichtbares Zeichen dafür ist die Schaffung einer zusätzlichen Personalressource für die Verbesserung der internen Kommunikation ab 1. Januar 2016.

Ein Gefühl von Verbundenheit kann entstehen, wenn Menschen spüren, dass sich jemand für sie interessiert und dass sie mit dem, was sie tun, wichtige Beiträge für das Ganze leisten können. Das ist eine Aufgabe von Führung. Aber es ist darüber hinaus eine Aufgabe von allen Mitgliedern der Organisation, also auch von Kolleg*innen untereinander, denn wenn man sich im eigenen Team nicht wohlfühlt, dann sinkt auch die Identifikation mit dem Gesamtbetrieb.



6. Passung

Partizipation gelingt am leichtesten mit gut qualifizierten Mitarbeiter*innen mit hoher Beziehungskompetenz, die gut zu unserem Betrieb und zu unserer Kultur passen. Das gilt sowohl für pädagogische Fachkräfte als auch für Führungskräfte, und zwar auf allen Ebenen der Organisation.
Dabei muss man berücksichtigen, dass eine gute Passung in der Regel nicht etwas ist, was jemand mitbringt oder „hat“. Sondern sie entsteht in einem Prozess, der mit Menschen, die neu in eine Organisation kommen, gestaltet werden muss. Und auch mit Personen, die schon lange Teil des Betriebes sind, aber Veränderungen kritisch gegenüberstehen. Wünsche und Bedürfnisse müssen miteinander abgeglichen werden. Und im besten Fall passen beide Seiten gut zusammen.



7. Vertrauen

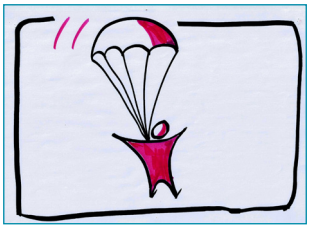
Partizipation und Beteiligung funktionieren nicht ohne Vertrauen. Wenn in einem Team alle relativ ähnliche Vorstellungen davon haben, was sie wollen und wie sie es machen können, vertraut man einander auch sehr viel leichter - oder vielleicht auch nur dann. Manchmal vertraut man sich auch blind, wenn man feststellt, wie ähnlich man sich in den Vorstellungen ist. Und nur wenn Menschen Vertrauen spüren, fühlen sie sich sicher in dem was sie tun. Und sind dann auch bereit, Verantwortung zu übernehmen. Für etwas die Verantwortung zu übernehmen bedeutet manchmal auch, dass etwas schiefgeht oder schiefgehen kann. Wenn ich Vertrauen habe und ich weiß, dass andere in mich Vertrauen setzen, dann trägt das in der Regel auch, wenn ein Fehler passiert.

Vertrauen in andere zu setzen bedeutet, konstruktiv mit Fehlern umzugehen und auch darauf zu vertrauen, dass es immer 1.000 gute Gründe für blödes Verhalten gibt, man kennt sie nur noch nicht alle.

Und: Es nur gibt eins, was schlimmer ist als Fehler: Das ist die Vertuschung von Fehlern.

8. Fürsorge

Partizipation funktioniert nicht ohne Fürsorge. Manchmal brauchen Menschen zeitweise auch keine Gestaltungsmöglichkeiten, sondern eher Fürsorge. Auch im Sinne von fürsorglicher Führung. Das beinhaltet auch, Menschen so zu sehen, wie sie sind. Mit allen Stärken, die sie haben. Und mit allen persönlichen Begrenzungen, die – vielleicht auch nur zeitweise - da sind. Es bedeutet, als Führungskraft soweit es irgend geht Rücksicht auf persönliche Krisen von Mitarbeiter*innen zu nehmen und hier geht oft viel mehr, als man am Anfang denkt. Es heißt auch, für die persönliche Entwicklung oder die Weiterentwicklung von Mitarbeiter*innen Sorge zu tragen, sie mindestens aber nicht aus dem Auge zu verlieren. Und trotzdem nie zu vergessen, dass wir es mit Erwachsenen zu tun haben, die immer Subjekt ihrer eigenen Lebensgestaltung sind und niemals zum Objekt unserer Fürsorge werden dürfen.

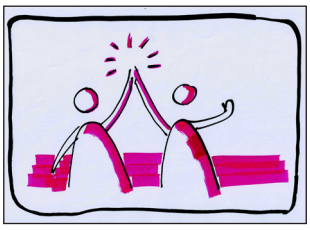


9. Krisenmanagement

Eine Steigerung von Fürsorge ist vielleicht das Krisenmanagement. Also die tatkräftige Hilfe und Unterstützung durch Führungskräfte, aber natürlich auch durch Kolleg*innen, in krisenhaften oder eskalierten Situationen.

Unsere Leitidee in der Geschäftsstelle dazu ist: „Wer Hilfe braucht, muss sie bekommen!“ Auch wenn das vielleicht nicht immer gleich schnell oder gleich gut klappt.

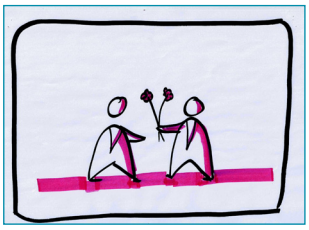
Es ist Aufgabe von Führungskräften, in schwierigen Situationen Unterstützung zu geben oder zu organisieren. Und die Aufgabe von Mitarbeiter*innen ist es, zu sagen, wenn sie Hilfe brauchen. Und natürlich auch, Krisen zu vermeiden, soweit sie darauf Einfluss nehmen können.



10. Interaktion/Kommunikation

Partizipation und Beteiligung geht nur mit einer freundlichen und konstruktiven Interaktion und Kommunikation. Das heißt auch, dass man versucht, anderen die Arbeit durch kollegiale Zusammenarbeit leichter zu machen. Und zwar gerade auch dann, wenn es unterschiedliche Meinungen oder sogar Konflikte gibt. Wenn alles gut läuft, im Sonnenschein, ist das leicht. Aber in Konflikten oder konfliktbelasteten Arbeitsbeziehungen lösungsorientiert zu bleiben und konstruktiv zu handeln, das ist manchmal nicht ganz so einfach und trotzdem unbedingt notwendig für eine Kultur der Beteiligung und Partizipation.

Partizipation ist aber auch nicht nur etwas, was man als Mitarbeiter*in für sich beanspruchen kann. Eine Kultur der Partizipation beinhaltet auch eine Verpflichtung, sich an Prozessen der Meinungsbildung und der Bearbeitung von Fragestellungen im Rahmen der eigenen Möglichkeiten zu beteiligen. Sie ist insofern auch Vorbedingung für eine Kultur des Teilens, in der für alle Menschen die Arbeit leichter wird.

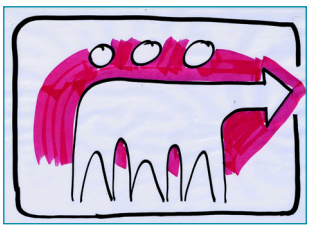


11. Wertschätzung

Die Einladung zur Partizipation macht ohne Wertschätzung keinen Sinn. Wenn man Menschen keine Wertschätzung entgegenbringt und sie sich nicht eingeladen fühlen - warum sollen sie sich dann an irgendetwas beteiligen?

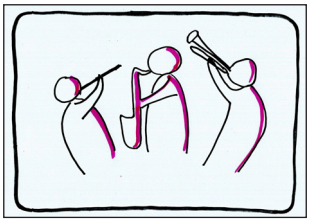
Das Besondere an Wertschätzung ist vielleicht auch, dass man sie nicht nur „geben“ muss, sondern dass andere sie erleben und fühlen müssen. Das macht „erfolgreiche Wertschätzung“ manchmal so schwer.

Wir sind als Führungskräfte oft damit konfrontiert – dieses Wort verwende ich jetzt ganz bewusst – dass Mitarbeiter*innen mehr Wertschätzung von uns fordern. Im persönlichen Umgang ist das leichter. Weil man die Reaktion des Gegenübers sieht, weil man (in der Regel) merkt, ob man verstanden wurde oder nicht. Aber auf die Entfernung, also wir als Geschäftsleitung in der Landsberger Allee, Sie an vielen Standorten in Mitte und Friedrichshain-Kreuzberg, da ist es schon schwerer. An dieser Stelle braucht die Organisation Sie als Leitungen oder als Leitungsteams vor Ort. Wenn Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen Ihre Wertschätzung und damit die des Betriebes vermitteln können, ist die Voraussetzung dafür gut, dass sich alle gesehen und mit dem Betrieb insgesamt verbunden fühlen. Noch eins: Wertschätzung für diejenigen, die einem ähnlich sind, das fällt relativ leicht.



12. Am gleichen Strang ziehen

Partizipation soll auch sicherstellen, dass alle am gleichen Strang ziehen. Wenn Einigkeit in Sinn und Ziel der Arbeit und in der Art des Vorgehens besteht, wenn man etwas selbst mitgestaltet hat und sich für das Ergebnis interessiert und mit verantwortlich fühlt, dann sind auf jeden Fall die Chancen dafür größer, dass man bereit ist, mit anderen untergehakt den gleichen Weg zu gehen.



13. Selbstorganisation

Das letzte Bild ist eine Jazz-Combo und es steht für Selbstorganisation. Selbstorganisation ist eine ganz besondere Variante von Partizipation. In jedem größeren Betrieb existiert davon eine ganze Menge. Man kann nicht alles regeln, und man sollte das auch gar nicht versuchen.

Dabei sind zwei Dinge für uns nicht verhandelbar, auch nicht partizipativ: Das ist zum einen der Wunsch, gute Kitas mit einer guten Organisation im Rücken zu haben. Und es ist zum anderen, dass Partizipation als Leitidee für Führung und für die Arbeit mit den Kindern gelten soll. Wir wünschen uns sehr, dass sich Ihre und unsere inneren Bilder von Führung und Partizipation decken. Und dass wir diese Kultur mit Ihnen auch partizipativ weiterentwickeln können.

Ein inneres Bild ist immer ein Ideal. Vielleicht haben Sie, während ich hier spreche, an der einen oder anderen Stelle Ihr Team an ihrem geistigen Auge vorbeiziehen sehen. Ich weiß nicht, was Sie gesehen haben. Ich kann nur so viel sagen: Ja, es ist anstrengend. Partizipation ist manchmal sehr anstrengend. Und trotzdem muss man sie aus tiefstem Herzen wollen, immer und immer wieder, und darf sich nicht beirren lassen, wenn man einen Betrieb mit dieser Kultur haben will.

Partizipation ist vor allem auch eine Haltung. Es reicht nicht, sie alle zwei Wochen in einer Dienstbesprechung zu „veranstalten“. Sondern sie muss Tag für Tag „leben“, in jeweils unterschiedlichen Facetten. Eine hilfreiche Grundhaltung ist es, ehrlich neugierig darauf zu sein, was andere für Ideen und Vorschläge haben und wie sie zu einer Lösung beitragen können und – hoffentlich – auch wollen. Und überhaupt davon überzeugt zu sein, dass man gemeinsam zu besseren Ergebnissen kommt.

Für die gute Kita brauchen wir also die Partizipation. Und die gute Organisation kriegen wir auch nicht ohne. Als Geschäftsleitung können wir eine solche Kultur noch so sehr wollen. Aber wir können sie nicht allein machen. Dazu brauchen wir Sie und überhaupt alle Mitglieder des Betriebs.
Gerald Hüther hat gesagt, dass das in einer Firma vorherrschende Klima bestimmt, welche Haltung die Menschen haben und dass Haltungen aus Erfahrungen entstehen. Was er nicht gesagt hat, ist, dass es nicht schnell geht, Haltungen zu verändern. Wenn man heutige Haltungen in einem längeren (Arbeits-) Leben erworben hat, wird man sie auch nicht so schnell über den Haufen werfen.

Gerald Hüther sagt auch immer wieder: Einladen, ermutigen, inspirieren. In diesem Sinne wollen wir Sie heute einladen, ermutigen und hoffentlich auch ein bisschen inspirieren, diese Kultur mit uns gemeinsam zu gestalten. Und deshalb steht auf der letzten Folie auch:

„Kindergärten City ist, was wir alle gemeinsam daraus machen.“

(© Bilder: Susanne Kabitz)