



Auf dem Weg zur Partizipationskita

Dokumentation der trägerübergreifenden nachhaltigen
Entwicklung von Partizipation in Kitas

Ein Modellprojekt der AWO Schleswig-Holstein gGmbH

In Kooperation mit



INSTITUT FÜR PARTIZIPATION UND BILDUNG



Gefördert durch die
**AKTION
MENSCH**



Robert Bosch Stiftung



Herausgeber AWO Schleswig-Holstein gGmbH

Autorinnen und Autoren der Dokumentation Teil I

Dokumentation des Modellprojekts

Sabine Redecker, AWO Schleswig-Holstein gGmbH

Prof. Dr. Rainard Knauer, Fachhochschule Kiel

Rüdiger Hansen, Institut für Partizipation und Bildung

Autorinnen der Dokumentation Teil II

Partizipation von Kindern als Qualitätsmerkmal in Kindertageseinrichtungen –
zwischen Organisationsentwicklung und Aneignungsprozessen

Prof. Dr. Rainard Knauer, Fachhochschule Kiel

Prof. Dr. Kathrin Aghamiri, Fachhochschule Münster

Fotos: Rainer Krause

Layout und Druck: DE PEDRO Werbeagentur GmbH

Demokratie wird zum Markenzeichen in AWO Kitas

Nur wer seine Rechte kennt, kann diese auch einfordern. Das Deutsche Kinderhilfswerk hat in einer kürzlich veröffentlichten Studie darauf hingewiesen, dass rund ein Drittel der Bevölkerung an der Demokratiefähigkeit der nachfolgenden Generation zweifelt. Gleichzeitig steht Mitbestimmung ganz oben auf dem Wunschzettel von Kindern und Jugendlichen, wenn es um Kinderrechte in ihrem unmittelbaren Umfeld geht.

Und die Erfahrung in den Kindertagesstätten der AWO Schleswig-Holstein zeigt, dass Demokratie als Trägeranordnung in einem begleiteten Prozess möglich und erstrebenswert ist. In den vergangenen drei Jahren hat die AWO Schleswig-Holstein mit ihrem Modellprojekt ein Qualitätsentwicklungsverfahren initiiert, wie Kitas eines Trägers zur Demokratie-Kita zertifiziert werden können.

Demokratie in der Kita zu leben ist ein Prozess, der nicht mit der Durchführung eines Beteiligungsprojekts endet. Demokratie ist auch in der Kita ein permanenter Prozess, der sich immer wieder im alltäglichen Umgang miteinander zeigt. Damit ist auch dieses Projekt ein Anfang, der nicht mit der Veröffentlichung dieser Dokumentation endet, sondern ein Start für viele weitere demokratische Entwicklungen in der AWO Schleswig-Holstein sein soll.

Grundlage für die Demokratie-Kitas sind die hohen Qualitätsstandards für die Beteiligung von Kindern in Kindertagesstätten, die vom Institut für Partizipation und Bildung (IPB) in Kiel entwickelt wurden. Im zweiten Teil dieser Veröffentlichung gewähren Prof. Dr. Raingard Knauer und Prof. Dr. Kathrin Aghamiri einen Einblick in ihr begleitendes Forschungsprojekt. Wir bedanken uns für diese wertvolle Zusammenarbeit und Begleitung.

Der Deutsche Kinderschutzbund ist wie auch die Caritas Kooperationspartner in diesem Projekt. Unterstützt wurde es von der Gemeinschaftsaktion Schleswig-Holstein Land für Kinder, eine Kooperation des Ministerium des Landes Schleswig-Holstein und dem Deutschen Kinderhilfswerk e.V., der Aktion Mensch sowie der Robert-Bosch-Stiftung. Wir danken unseren Partner*innen für das Vertrauen und die Unterstützung.

Unser besonderer Dank geht an die Leiter*innen, die Teams, die Eltern und vor allem an die Kinder der beteiligten Kitas: Ohne sie und ohne ihr großes Engagement wäre das Projekt nicht möglich gewesen!



Michael Selck
Geschäftsführer der AWO Schleswig-Holstein gGmbH

Inhalt

	Seiten
TEIL I: Dokumentation des Modellprojekts	6
1. Einleitung	6
2. Projektinitiative und -struktur	7
2.1 AWO Schleswig-Holstein gGmbH	7
2.2 Projektanstoß	8
2.3 Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“	8
2.4 Motivation und Start des Projekts	10
2.5 Struktur und Bausteine des Projekts	11
2.6 Start	12
2.7 Zur Organisation	15
3. Pädagogische Umsetzung von Partizipation in den Kitas	18
3.1 Teamfortbildungen	18
3.2 Einbindung der Eltern	24
3.3 Leitungsbegleitung	25
3.4 Teilverfassungen für alle pädagogischen Mitarbeiter*innen	27
4. Zertifizierung	28
5. Nachhaltige Implementierung von Partizipation in den Kitas der AWO Schleswig-Holstein gGmbH – ein Rückblick aus Sicht des Trägers	32
5.1 Projektorganisation	32
5.2 Einbindung der Leitung	32
5.3 Öffentlichkeit herstellen	33
5.4 Trägerverantwortung	34
6. Fazit und Ausblick	35

	Seiten
TEIL II: Partizipation von Kindern als Qualitätsmerkmal in Kindertageseinrichtungen – zwischen Organisationsentwicklung und Aneignungsprozessen	38
1. Ausgangslage – worum ging es?	39
2. Qualitätsentwicklung, Organisationsentwicklung, Kompetenzen und Haltung – eine Annäherung	40
3. Methodisches Vorgehen der Studie	44
4. Partizipation als Qualitätsorientierung – Ergebnisse der Auswertung	45
4.1 Partizipation und Organisationsentwicklungen	46
4.2 Partizipation als Aneignungsprozess – zur Bedeutung didaktischer Kompetenzen von Führungskräften	52
4.3 Unterstützende Rahmung	55
5. Implementierung von Partizipation in Kindertageseinrichtungen zwischen Organisationsentwicklung und Didaktik – ein Fazit	57

TEIL I: Dokumentation des Modellprojekts

1. Einleitung

In dem hier dokumentierten Modellprojekt hat sich ein Träger von Kindertageseinrichtungen – die AWO-Schleswig-Holstein gGmbH – auf den Weg gemacht, demokratische Partizipation nachhaltig in allen Kitas zu verankern. Die demokratische Beteiligung von Kindern soll hier künftig nicht mehr nur das individuelle Thema einzelner pädagogischer Fachkräfte oder Kita-Teams sein, sondern ein verpflichtendes Qualitätsmoment der pädagogischen Arbeit in allen Einrichtungen.

Wie die Implementierung von Partizipation im Rahmen eines dreijährigen Modellprojekts erfolgte, wird im ersten Teil der vorliegenden

Dokumentation vorgestellt. Dazu wird zunächst die Projektinitiative und –struktur beschrieben (Kap. 2), es werden Einblicke in die im Projekt erfolgten Fortbildungen der pädagogischen Fachkräfte gegeben (Kap. 3), die Zertifizierung der Kindertageseinrichtungen als Demokratie-Kitas vorgestellt (Kap. 4) und dargelegt, wie die Nachhaltigkeit des Implementierungsprozesses gesichert werden sollte (Kap. 5). Der erste Teil endet mit einem Fazit und einem Ausblick. Fotos und Geschichten aus der Praxis ergänzen den Bericht.



Zu Hause gelten andere Regeln als in der Kita

Während des abendlichen Zubettgehens sagte die dreijährige Lisa zu ihrem Vater: „Du kannst nicht bestimmen, ob ich schlafe, darüber müssen wir erst abstimmen!“ Der Vater antwortete: „Ist es in Ordnung, wenn wir Mama holen und dann darüber abstimmen, ob du nun schläfst?“ „Ja“, antwortete die Tochter. Die Mama von Lisa wurde gerufen, und es erfolgte eine Abstimmung – mit einem zwei zu eins Ergebnis zugunsten der Nachtruhe. Das Kind akzeptierte und schlief ein.

Diese Geschichte aus einer Kita zeigt, dass Kinder sehr bereit sind demokratische Entscheidungen mitzutragen. Sie können dabei sehr gut unterscheiden zwischen Regeln und Rechten, die in der Kita gelten, und den Regeln und Rechten innerhalb ihrer eigenen Familie.

2. Projektinitiative und -struktur

Im Folgenden werden Hintergründe, Motivationen und Rahmenbedingungen des Modellprojekts skizziert.

2.1 AWO Schleswig-Holstein gGmbH

Das Modellprojekt zur nachhaltigen Verankerung von Partizipation in den Kitas der AWO Schleswig-Holstein gGmbH ist eng verbunden mit den Zielen der Zukunftsvorstellungen des Trägers.

Die Arbeiterwohlfahrt besteht seit 1919 und wurde von Marie Juchacz, Sozialreformerin und Mitglied der Weimarer Sozialversammlung, als Wohlfahrtsverband gegründet, um für sozialen Fortschritt und Gerechtigkeit einzutreten.

Die AWO ist heute flächendeckend in allen Bundesländern tätig und Trägerin vieler sozialer Aufgaben und Dienstleistungen. In allen Bereichen wird Wert darauf gelegt, soziale Aufgaben der Gegenwart im Hinblick auf Anforderungen in der Zukunft zu lösen.

*Die AWO ist zugleich Mitgliederverband und soziales Unternehmen. In Schleswig-Holstein sind die rund 17.000 Mitglieder in 130 Ortsvereinen und 15 Kreisverbänden organisiert. Im hauptamtlichen Bereich beschäftigt die AWO Schleswig-Holstein rund 4.500 Mitarbeiter*innen in ca. 200 Einrichtungen und Diensten.*

Zu den sozialen Dienstleistungen der AWO zählte immer auch Bildung, Erziehung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen.

Bis zum Jahr 2004 waren die sozialen Unternehmen in der Trägerschaft einzelner Kreisverbände und Ortsvereine der AWO organisiert. Im Rahmen einer Strukturreform zwischen 2004 und 2006 fusionierten elf Kreise und kreisfreie Städte zur AWO Schleswig-Holstein gGmbH. Inzwischen ist die AWO Schleswig-Holstein gGmbH das größte soziale Unternehmen der AWO in Schleswig-Holstein. Im Rahmen der Zusammenführung entstand eine neue Trägerstruktur für die Kindertageseinrichtungen.

Insgesamt zählen zur AWO Schleswig-Holstein gGmbH 58 Kindertageseinrichtungen, in denen

ca. 850 pädagogische Fachkräfte beschäftigt sind. Die Kitas sind über das ganze Land Schleswig-Holstein verteilt und unterscheiden sich in ihrer Größe und pädagogischen Ausrichtung.



2.2 Projektanstoß

Aus einer spezifischen Beteiligungstradition in Schleswig-Holstein, den Anforderungen durch die Leitlinien für Bildung in Kindertageseinrichtungen und rechtlichen Anforderungen wurde das Projekt bei der AWO Schleswig-Holstein gGmbH angestoßen.

Das Land Schleswig-Holstein blickt auf eine lange Tradition der Kinder- und Jugendbeteiligung zurück. In dem Zusammenhang wurden bereits 1996 die Beteiligungsrechte von Kindern und Jugendlichen in der Gemeindeordnung verankert. Mit dem schleswig-holsteinischen Modellprojekt „Die Kinderstube der Demokratie“ (2002 – 2003) wurden erstmalig ein Konzept für Partizipation von Kindern in Kindertageseinrichtungen sowie ein Fortbildungskonzept für pädagogische Fachkräfte entwickelt. Um Partizipation in der Praxis zu verankern, wurden Multiplikator*innen für Partizipation in Kindertageseinrichtungen nach diesem Konzept qualifiziert. Damit stehen in Schleswig-Holstein Fachkräfte für frühkindliche Partizipation zur Verfügung.

Im Rahmen der Debatte um frühkindliche Bildung wurde Partizipation zunehmend zu einem Qualitätskriterium pädagogischer Arbeit. Die Beteiligung

der Kinder ist in den Leitlinien zum Bildungsauftrag in Kindertageseinrichtungen des Landes Schleswig-Holstein² an verschiedenen Stellen verankert: Demokratie soll ein Leitprinzip der pädagogischen Arbeit sein, wird in den Querschnittsdimensionen als demokratisches Prinzip beschrieben, in den Bildungsbereichen als Bildungsthema dargestellt, das Kindern schon früh begegnet, und soll das gesamte didaktisch-methodische Arbeiten in der Kita durchziehen.

Gesetzlich ist Partizipation in der UN-Konvention für die Rechte des Kindes und im SGB VIII verankert. In § 8 des SGB VIII wird verlangt, dass Kinder und Jugendliche entsprechend ihrem Entwicklungsstand an allen sie betreffenden Entscheidungen der öffentlichen Jugendhilfe zu beteiligen sind. Seit 2012 ist Partizipation und die Möglichkeit, sich in persönlichen Angelegenheiten zu beschweren, Voraussetzung für die Erteilung einer Betriebserlaubnis für Kindertageseinrichtungen (§ 45 SGB VIII).

Schließlich war der Projektanstoß auch mit spezifischen Herausforderungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH in den Jahren 2012/13 verbunden (siehe 2.4).



2.3 Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“

Demokratiebildung beginnt schon früh. Spätestens wenn Kinder das erste Mal einen längeren Zeitraum außerhalb ihrer Familie verbringen und erleben, wie eine Gemeinschaft organisiert ist,

also in der Kindertageseinrichtung. Hier erfahren sie, wie Machtverhältnisse gestaltet werden, und ob ihre Ideen und Interessen wichtig sind und Berücksichtigung finden. Wenn Kinder im Alltag

² Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.) 2008: *Erfolgreich starten. Leitlinien zum Bildungsauftrag in Kindertageseinrichtungen*, Raingard Knauer, Rüdiger Hansen.

einer Kita Demokratie erfahren, lernen sie diese quasi nebenbei.

„Die Kinderstube der Demokratie“ wurde ab 2001 von Rüdiger Hansen, Raingard Knauer und Bianca

Friedrich entwickelt und wird seitdem in enger Verbindung von Theorie, Fortbildungsdidaktik und Praxis ständig überprüft und erweitert.

„Die Kinderstube der Demokratie“

Das Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“ entstand im Rahmen eines Modellprojekts von 2001 bis 2003 in enger Zusammenarbeit mit zahlreichen Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein³. Darunter befanden sich auch mehrere AWO Kitas. Das Konzept ermöglicht Kita-Teams, die Selbst- und Mitentscheidungsrechte von Kindern in ihrer Kita zu klären, verlässliche Beteiligungsgremien einzuführen, methodisch angemessene Beteiligungsverfahren zu planen und durchzuführen und die Interaktionen zwischen allen Beteiligten respektvoll zu gestalten. Dazu wurden vor allem zwei Verfahren entwickelt: die Planung eines Partizipationsprojekts und die Erarbeitung einer Kita-Verfassung.

*„Die Kinderstube der Demokratie“ umfasst zudem ein Fortbildungskonzept, mit dem Kita-Teams begleitet werden, ihren individuellen Weg bei der Implementierung von Partizipation zu beschreiten und so die besonderen Bedarfe ihrer Kinder, Familien und des Sozialraums zu berücksichtigen. Für dieses Fortbildungskonzept wurden Multiplikator*innen für Partizipation qualifiziert (s.u.).*

Bereits beim ersten Landesmodellprojekt „Die Kinderstube der Demokratie“ (2001 – 2003) waren drei der teilnehmenden Kindertageseinrichtungen Kitas der Arbeiterwohlfahrt. Drei Jahre später im Kontext der „Lernenden Region“ Neumünster begann in den AWO-Modelleinrichtungen „Bollerwagen“ und „Zwergenland“ die Entwicklung einer geeigneten neuen Lernkultur mit einer grundlegenden Auseinandersetzung von Beteiligungsmöglichkeiten der Kinder. Diesen Prozess begleitete Rüdiger Hansen vom Institut für Partizipation und Bildung. Damit wurde in diesen Einrichtungen Demokratiebildung strukturell verankert. Partizipation wurde zur konzeptionellen Grundausrichtung für das Handeln der pädagogischen Fachkräfte.

Um das Konzept in die Breite der Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein zu bringen, wurden von Dezember 2005 bis Mai 2008 erstmalig Multiplikator*innen für Partizipation in Kindertageseinrichtungen nach dem Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“ ausgebildet. Sie begleiten Teams dabei, Partizipation einzuführen und weiter zu entwickeln. Von den 20

Multiplikator*innen des ersten Durchgangs waren sieben pädagogische Fachkräfte der AWO. Durch die fachliche Unterstützung dieser neu ausgebildeten Multiplikator*innen wurde das Konzept in weiteren AWO Kitas bekannt. In der Folge stieg das Interesse am Thema Partizipation innerhalb der AWO Einrichtungen. 2009 fand ein erster Fachtag für AWO Kitas zur Demokratiebildung in ihren Einrichtungen statt.



³ vgl. Hansen/Knauer/Friedrich 2004; Knauer/Sturzenhecker/Hansen 2011; Hansen/Knauer 2015; Richter/Sturzenhecker 2017; MFSFJ 2010; MFSFJ 2010

2.4 Motivation und Start des Projekts

Im Jahr 2010 fand ein Wechsel innerhalb der Geschäftsführung statt, der zu einer Organisationsreform der AWO Schleswig-Holstein gGmbH führte. Die bis dahin regional aufgestellten Gliederungen der sozialen Dienstleistungen wurden in Fachbereiche überführt, wie es bis dahin nur bei der AWO Pflege üblich war. Es entstanden der Fachbereich ‚psychosoziale Dienste‘, der Fachbereich ‚Jugend und Familie‘ und der Fachbereich ‚Kindertagesbetreuung‘.

Vor diesem Hintergrund wurde ein Organisationsentwicklungsprozess angestoßen mit dem Ziel, drei in Kultur und Organisation unterschiedlich entwickelte Regionalbereiche zu einem Fachbereich zusammen zu führen. Darüber hinaus ging es darum, die administrativen Prozesse zu professionalisieren, um die Abläufe und Steuerung innerhalb des Fachbereichs zu verbessern.

Außerdem bot sich durch die Zusammenlegung die Chance, sich den Anforderungen eines einheitlichen Qualitätsmanagements zu stellen. Damit verbunden war der Wunsch nach einer gemeinsamen pädagogischen Haltung im Fachbereich Kindertagesbetreuung. Partizipation schien hierfür besonders gut geeignet, weil bei mehreren AWO Kitas bereits gute Erfahrungen mit Partizipation vorlagen. Partizipation entspricht gleichzeitig dem Grundverständnis der Arbeiterwohlfahrt als sozialpolitischem Verband und verkörpert die Grundwerte der AWO: Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit. So wurde in einem ersten Schritt eine gemeinsame Rahmenkonzeption erstellt. In dieser wurde Partizipation als Schwerpunkt für die pädagogische Arbeit in den Kitas der AWO Schleswig-Holstein gGmbH als

ein Leitmotiv beschrieben. Dadurch wurde der Grundstein für ein einheitliches Qualitätsmanagement gelegt.

Neben diesen trägerinternen gab es weitere fachpolitische Gründe für die AWO Schleswig-Holstein gGmbH, das Projekt zu starten: Partizipation ist eine Anforderung in den Leitlinien zum Bildungsauftrag von Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein, wird im Rahmen des Kinderschutzgesetzes seit 2012 durch den § 45 (2) Satz 3 SGB VIII als Voraussetzung für die Erteilung einer Betriebserlaubnis gefordert und ermöglicht es dem Träger, fachliche Anforderungen an die Gestaltung des pädagogischen Verhältnisses zwischen Kindern und Fachkräften zu formulieren, ohne dabei spezifische Profile der Kindertageseinrichtungen (z.B. Bewegungskindergarten) in Frage zu stellen.

Während einer Strategieklausurtagung der Leitungen im Dezember 2012 wurde das Thema Demokratiebildung als Grundausrichtung für alle Kitas der AWO Schleswig-Holstein gGmbH als verbindliches Ziel festgelegt. Weiterhin wurden die Kitaleitungen damit beauftragt, im Jahr 2013 einen Bericht zu ihren Erfahrungen mit Partizipation als Teil der pädagogischen Interaktionen zu verfassen, sodass alle Kitas sich zunächst ohne strukturelle oder inhaltliche Vorgaben dem Thema annähern und widmen mussten.

Anfang 2013 entstand die Idee einer Trägerimplementierung von Partizipation in allen Kindertageseinrichtungen mit dem Ziel, Partizipation als tragendes Moment auch zur Umsetzung einer messbaren Verbesserung der Qualität in allen



Einrichtungen des Trägers einzuführen. Eine Trägerimplementierung von Partizipation, die sich an festgeschriebenen Qualitätsmerkmalen orientiert, war und ist bis zu dem heutigen Zeitpunkt bundesweit einmalig. Somit waren wichtige Voraussetzungen für die Beantragung eines Modellprojektes gegeben. Mit dem Institut für Partizipation und Bildung e.V. als Entwickler des Konzepts „Die Kinderstube der Demokratie“ und dem Ministerium für Soziales, Gesundheit, Wissenschaft und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein

konnten wichtige Partner gewonnen werden, um die Projektidee zu realisieren und eine Struktur zu entwickeln.

Im Mai 2013 gab der Geschäftsführer das hier vorgestellte Projekt während einer Vollversammlung allen Leiter*innen bekannt. Ziel war, in allen Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH Partizipation nach dem Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“ zu verankern.

2.5 Struktur und Bausteine des Projekts

In den folgenden Monaten wurde die Projektidee in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für Partizipation und Bildung (IPB) konkretisiert. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, wie eine Implementierung von Partizipation in den sehr unterschiedlichen Kindertageseinrichtungen gelingen kann. Das Projektziel lautete:

„Alle Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH verstetigen verbindliche partizipative Strukturen. Die Kindertageseinrichtungen entwickeln gezielte Verfahren zur kontinuierlichen Verankerung von Partizipation.“

Dieses Ziel sollte in folgenden Phasen erreicht werden:



Abbildung 1: Phasen des Modellprojekts

Die inhaltlichen Projektbausteine des Modellprojekts waren zwei Teamfortbildungen in jeder Kita (Planung eines Partizipationsprojekts und Erarbeitung einer Kita-Verfassung), Fortbildungen für

Leitungen, Teilverollversammlungen und die individuelle Unterstützung der Kitas durch die Koordinatorin oder die Regionalleitungen:

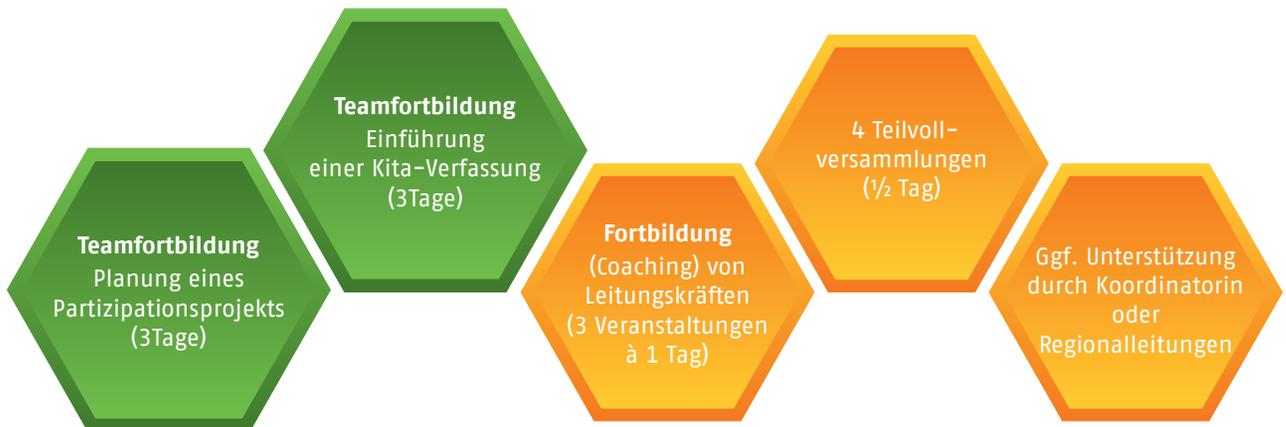


Abbildung 2: Bausteine des Modellprojekts

Als finanzielle Förderer konnten neben der Gemeinschaftsaktion⁴ Schleswig-Holstein – Land für Kinder, die Aktion Mensch und die Robert Bosch Stiftung gewonnen werden. Die Gemeinschaftsaktion Schleswig-Holstein Land für Kinder förderte die übergeordneten Punkte zur Erreichung des Projektziels. Mit Hilfe der Mittel von Aktion Mensch wurde die Projektkoordination

finanziert. Die Robert Bosch Stiftung unterstützte die Umsetzung des Vorhabens in den Kindertageseinrichtungen vor Ort.

Kooperationspartner waren der Caritasverband für Schleswig-Holstein e.V. und der Deutsche Kinderschutzbund LV Schleswig-Holstein e.V. mit insgesamt drei Kindertageseinrichtungen.

2.6 Start

Nach der Entscheidung für das Verfahren startete das Modellprojekt im Januar 2014 mit einer Auftaktveranstaltung. An dieser nahmen neben den Leitungen der Kitas die Kooperationspartner*innen und die in diesem Projekt tätigen Multiplikator*innen teil. Staatssekretärin Annette Langner des Ministeriums für Soziales, Gesundheit,

Wissenschaft und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein eröffnete die Veranstaltung. Anschließend wurde das Modellprojekt durch den Geschäftsführer der AWO Schleswig-Holstein gGmbH Michael Selck und Rüdiger Hansen vom IPB e.V. vorgestellt. Dabei wurde deutlich, dass Partizipation künftig einen zentralen Stellenwert



⁴ Die Gemeinschaftsaktion ist eine Kooperation des Ministeriums für Soziales, Gesundheit, Wissenschaft und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein und dem Deutschen Kinderhilfswerk e.V.

in der pädagogischen Ausrichtung der Kitas der AWO haben sollte.

Die Veranstaltung ermöglichte auch erste Kontakte der Kita-Leitungen zu den Multiplikator*innen für Partizipation, die die Einrichtungen

künftig bei der Einführung von Partizipation in Teamfortbildungen inhaltlich und methodisch begleiten sollten.



Multiplikator*innen für Partizipation in Kindertageseinrichtungen

*Das Land Schleswig-Holstein hat in zwei Qualifizierungen (2005 – 2008 und 2011 – 2012) 40 pädagogische Fachkräfte zu zertifizierten Multiplikator*innen für Partizipation in Kindertageseinrichtungen ausgebildet. Sie sind Expert*innen für die Praxis der Beteiligung von Kindern in Kindertagesstätten und in der Lage, Teams bei der Einführung und Weiterentwicklung von Partizipation im Rahmen eines Fortbildungskonzepts zu begleiten.*

Sie können beide Kernelemente des Konzepts „Die Kinderstube der Demokratie“ mit Teams bearbeiten:

- Bei der Planung eines Partizipationsprojekts können die Teams erste Erfahrungen mit Partizipation von Kindern machen und erwerben dabei methodische Handlungssicherheit mit verschiedenen Beteiligungsverfahren.*
- Durch die Erarbeitung einer Kita-Verfassung klären die Teams grundsätzlich, welche Selbst- und Mitbestimmungsrechte die Kinder in der jeweiligen Kita haben sollen und welche Gremien und Verfahren es für die Realisierung dieser Rechte geben muss.*

*Darüber hinaus sensibilisieren die Multiplikator*innen die Teams für eine dialogische Kommunikation mit den Kindern und stehen zwischen den Fortbildungen für Coachings zur Verfügung.*

Für die verbindliche Einführung von Partizipation in Kindertageseinrichtungen waren die Multiplikator*innen von großer Bedeutung, da nur so gewährleistet war, dass alle am Projekt teilnehmenden Einrichtungen ähnliche Fortbildungen durchführen konnten.

Gleichzeitig galt es, die am Projekt teilnehmenden Multiplikator*innen darüber zu informieren, in welchem spezifischen Setting ihre

Fortbildungsaktivitäten hier stattfanden und sie für die Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit zu sensibilisieren. Zu diesem Zweck nahmen die Multiplikator*innen an einer zweitägigen Fortbildung durch die Projektkoordinatorin der AWO und das Institut für Partizipation und Bildung teil.

Der Tümpel der versunkenen Schaufeln und Eimer

Im Rahmen einer Verfassunggebenden Versammlung wurde beschlossen, dass zukünftig soziale Regeln gemeinsam mit den Kindern ausgehandelt werden. Hierzu gab es bald Gelegenheit.

Ein Kletterturm im Außengelände war für die Kinder ein beliebter Platz, um Spielgeräte über den Zaun hinweg in einen angrenzenden Löschteich zu werfen und dabei zuzuschauen wie das Spielzeug untergeht. Immer wieder kam es deshalb zu Auseinandersetzungen zwischen den pädagogischen Fachkräften und den Kindern.

Viele Regelungen seitens der Fachkräfte, beispielsweise, dass das Kind welches geworfen hatte, reingehen musste, oder ein Schild mit dem gezeichneten Hinweis „Kein Spielzeug darf auf den Turm“ blieben ohne Wirkung.

Nachdem wieder vermehrt Spielzeug verschwand, nutzten die pädagogischen Fachkräfte ihre Verfassung und besprachen in der Kinder-Vertreter-Versammlung, was zu tun ist. Die Antwort der Kinder war eindeutig. Immer wenn ein Spielzeug vom Turm in den Teich geworfen wird, dann muss das ganze Spielzeug weggeräumt werden, und es gibt an dem Tag kein Draußenspielzeug mehr. Nach der Abstimmung in den Gruppenversammlungen wurde die Regel eingeführt.

Einige Tage später morgens um 9 Uhr passierte es, ein Kind warf eine Schaufel vom Kletterturm in den Teich. Daraufhin wurde das gesamte Spielzeug von den Kindern eingeräumt. Drei Tage später standen drei Kinder auf dem Kletterturm, ein Kind holte aus, um einen Eimer in den Teich zu werfen. In dem Moment riefen die beiden anderen Kinder lauthals: „Nein tu das bloß nicht, sonst haben wir wieder den ganzen Tag kein Spielzeug mehr!“ Die Drohung half. Diese Regel funktioniert seit einem Jahr und zeigte allen Beteiligten, dass Regeln am Besten funktionieren, wenn Sie mit allen Betroffenen ausgehandelt werden.

2.7 Zur Organisation

Die administrative Begleitung des Projekts erfolgte durch eine Steuerungsgruppe und den Projektbeirat. Diese Gremien hatten die Aufgabe, die Prozesse des Modellprojekts aus verschiedenen Perspektiven zu reflektieren, um ggf. nachsteuern zu können. Gleichzeitig wurde die Stelle

einer Projektkoordinatorin eingerichtet, zu deren Aufgaben vor allem Organisation, Vernetzung aber auch die fachliche Begleitung des Projekts gehörten.

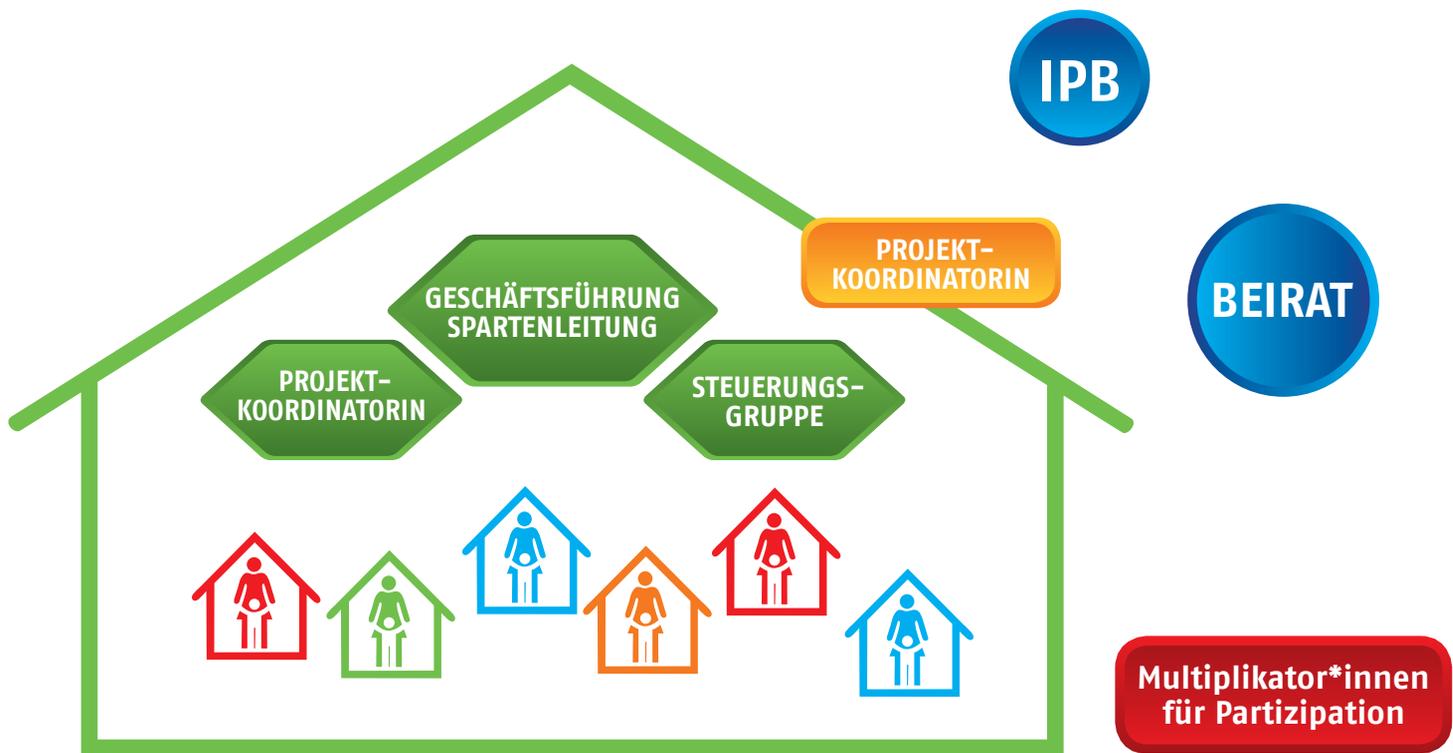


Abbildung 3: Projektstruktur im Überblick

Die Steuerungsgruppe der AWO Schleswig-Holstein gGmbH

Mitglieder der Steuerungsgruppe waren die Spartenleitung der Kindertageseinrichtungen, die Regionalleitungen und die Projektkoordinatorin. Die Steuerungsgruppe traf sich im Rahmen ihrer wöchentlichen Dienstbesprechungen. Der Tagesordnungspunkt Partizipationsprojekt war fester Bestandteil jeder Sitzung.

Die Steuerungsgruppe hatte die Aufgabe, das Projekt inhaltlich und organisatorisch zu begleiten. Dazu gehörte, inhaltliche Schwerpunkte zu diskutieren, Herausforderungen und Probleme zu identifizieren, inhaltliche und finanzielle Entscheidungen zu fällen sowie Transparenz

herzustellen. Darüber hinaus sollte die Steuerungsgruppe Bedarfe der Projektbeteiligten wahrnehmen und ggf. darauf reagieren.

Zu Beginn des Projekts beschäftigte sich die Steuerungsgruppe vor allem mit folgenden Inhalten:

- Es wurde deutlich, dass die finanziellen Rahmenbedingungen der einzelnen Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein unterschiedlich sind. Die Finanzierungsbedingungen für Kitas in Schleswig-Holstein sind nämlich nicht einheitlich, sondern lokal zum Teil sehr unterschiedlich gestaltet. Trotz

- regionaler Unterschiede in der Finanzierung wurde angestrebt möglichst allen Einrichtungen der Arbeiterwohlfahrt gleiche oder ähnliche Fortbildungschancen für die Einführung von Partizipation einzuräumen. Deshalb entschied sich die Steuerungsgruppe die Mittel für Fortbildungen von der Robert Bosch Stiftung zunächst an die Einrichtungen zu verteilen, deren Etats keine Fortbildungsgelder enthielten. Dieser Beschluss war eine wichtige Voraussetzung dafür, alle Kindertageseinrichtungen in das Projekt mitzunehmen und unterschiedliche Rahmenbedingungen bzgl. der Fortbildungsetats auszugleichen.
- Zu Beginn des Projekts wiesen einige Leiter*innen auf ein weiteres Problem hin: Die Anzahl der Tage für Teamfortbildung ist in Schleswig-Holstein nicht einheitlich geregelt. Manche Einrichtungen haben nur zwei bis drei Schließtage für Teamentwicklungen, anderen stehen hierfür mehr Tage zur Verfügung. Hier empfahl die Steuerungsgruppe den Kindertageseinrichtungen ihre Fortbildungstage ggf. zu ‚strecken‘ und über zwei Jahre zu verteilen. So begannen viele Einrichtungen mit zwei ersten Fortbildungstagen zwischen Oktober und Dezember und setzten den dritten Fortbildungstag dann im folgenden Januar um, damit die vorgeschriebenen Jahresschließtage nicht überschritten werden.
 - Angesichts dieser unterschiedlichen Bedingungen vor Ort erwies es sich als sinnvoll, für jede Kita einen individuellen Plan für die Durchführung zu entwickeln. Diese Aufgabe übernahmen die Regionalleiterinnen mit den zuständigen Fachberaterinnen vor Ort. Gerade vor dem Hintergrund, dass in den kommenden drei Jahren das Thema Partizipation zum Gegenstand von mindestens sechs Teamfortbildungstagen werden sollte und nicht wie bisher die Einrichtungen über die Themensetzung selbst entscheiden konnten, war diese individuelle Begleitung von hoher Bedeutung.
 - Um das Partizipations-Know-How im Träger zu stärken, empfahl die Steuerungsgruppe den Fachberaterinnen die Teilnahme an einer Multiplikator*innenqualifizierung für Partizipation bei der AWO Bundeakademie. So gelang es alle Fachberatungen als Multiplikator*in für Partizipation in Kindertageseinrichtungen nach dem Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“ zu zertifizieren.
 - Schließlich empfahl die Steuerungsgruppe, für die Öffentlichkeitsarbeit der Kitas eine Projektbroschüre in Auftrag zu geben. Damit wurden Eltern und weitere Interessierte über das Projekt informiert. Sie beinhaltet neben den allgemeinen Projektinformationen auch Auskünfte über die gesetzlichen Grundlagen zur Beteiligung und anschauliche Praxisgeschichten, um darzustellen, wie in den einzelnen Kitas Beteiligung mit den Kindern erlebt und durchgeführt wird. Die Broschüre wird nach wie vor für neue Mitarbeiter*innen und Eltern genutzt, da sie das Trägervorhaben auf eine transparente Art und Weise darstellt.



Der Beirat

Der Beirat hatte vor allem eine beratende Funktion. Mitglieder waren

- für die Geschäftsführung und die Spartenleitung Kindertagesbetreuung der AWO Schleswig-Holstein gGmbH: Michael Selck als Geschäftsführer des Gesamtunternehmens, als Fachbereichsleiter der Sparte Kindertagesbetreuung bis August 2016 Jörg Schöpel, anschließend Gesa Kitschke.
- für die Regionalleitungen Kindertagesbetreuung der AWO Schleswig-Holstein gGmbH: Dörte Federmann, Henrike Prox, Christine Scholz und Minona Wagenknecht.
- für die Projektkoordination und als Kita Fachreferentin: Sabine Redecker.
- für die Einrichtungsleitungen: Stefanie Delfs, Thomas Hirthe, Nadine Jeschke und Petra Pinckert.
- für den Caritasverband Schleswig-Holstein e.V.: Christiane Reiche.
- für den Deutschen Kinderschutzbund, Landesverband Schleswig-Holstein e.V.: Bettina Steen.
- für das Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein: Dr. Michael Hempel, Constanze Kruse, Klaus Meeder, Guiseppina Rossi.
- für das Institut für Partizipation und Bildung e.V.: Rüdiger Hansen und Prof. Dr. Raingard Knauer.

Die Aufgabe des Beirats war eine Begleitung des Modellprojekts über den gesamten Zeitraum hinweg. Er diskutierte den Verlauf, sprach Empfehlungen für die weitere Umsetzung aus und war maßgeblich an der Entwicklung des Zertifizierungsverfahrens beteiligt. Der Beirat tagte während der gesamten Projektzeit bis zu dreimal im Jahr.



Wer wird uns vertreten?

In einem Ausschuss für die Planung des neuen Essenplans wurde besprochen, was Kinder können müssen, um in dem Ausschuss „Mittagsplaner“ mitzuarbeiten. Die Antwort der Kinder war eindeutig: „Gerne essen!“ Daraufhin wurden wichtige Kriterien für die Wahl der Mittagsplaner geschaffen

In einer Kita wurde das neue Kita-Parlament gewählt. Auch die fast dreijährige Anna wollte sich als Kandidatin aufstellen lassen. Auf die Frage der Leiterin, was denn ein Kind im Parlament können müsse, antwortete sie prompt: „Zuhören und reden können.“

3. Pädagogische Umsetzung von Partizipation in den Kitas

Der eigentliche Kern des Modellprojekts war die Umsetzung demokratischer Pädagogik in der alltäglichen Praxis der Kindertageseinrichtungen. Es wurde davon ausgegangen, dass eine nachhaltige Implementierung von Partizipation in Kindertageseinrichtungen vor allem dann geschieht, wenn Partizipation in den Strukturen der Kita verankert ist und im Alltagshandeln der pädagogischen Fachkräfte eine Rolle spielt. Die Beteiligung

der Kinder muss also als lebendiger Alltag immer wieder neu hergestellt werden. Eine Qualitätssteuerung alleine wird diese Veränderungsprozesse im pädagogischen Handeln nicht bewirken können. Daher waren die Teamfortbildungen und die Unterstützung der Leitungen ein entscheidender Baustein.

3.1 Teamfortbildungen

In den Teamfortbildungen wurde das Thema Partizipation mit dem gesamten Team konkret für die einzelne Einrichtung diskutiert und konkretisiert. Bereits im Vorfeld wurde geklärt, dass ausreichend Multiplikator*innen für die Teamfortbildungen zur Verfügung standen. Voraussetzung für die Zertifizierung war, dass jedes Kita-Team die beiden Verfahren des Konzepts „Die Kinderstube der Demokratie“ (die Planung eines Partizipationsprojekts und die Erarbeitung einer

Kita-Verfassung) in einer Fortbildung kennen lernt und im Alltag umsetzt. Dabei sind die Multiplikator*innen verantwortlich dafür, das Handlungskonzept in Teamfortbildungen einzuführen und die Teams zu begleiten. Die Konkretisierung des Konzepts für die eigene Einrichtung und die Umsetzung von Partizipation in der pädagogischen Arbeit mit den Kindern ist Aufgabe des jeweiligen Teams.

Planung eines Partizipationsprojekts

Während der dreijährigen Projektphase konnten bereits 55 Teamfortbildungen zur Planung von Partizipationsprojekten durchgeführt werden. Die übrigen Kindertageseinrichtungen werden folgen.

Zu welchen Themen die Kitas ein Beteiligungsprojekt planten, war sehr unterschiedlich.

- Die meisten Projekte wurden bislang zum Thema Raumgestaltung durchgeführt. Dazu gehörte die Beteiligung der Kinder bei der Planung des Außengeländes oder der Außenspieleräte, bei der Gestaltung der Innenräume, der Planung eines Sinnenparcours oder bei einem geplanten Umbau der Kita.
- Andere Projekte beteiligten die Kinder bei der Planung von Aktivitäten: der Planung eines Festes, eines Ausflugs oder der Planung von Angeboten wie z.B. Kinderturnen.
- Die Kinder wurden beteiligt bei der Planung von Essenssettings: der Gestaltung der Frühstückssituation oder des Mittagessens.
- Schließlich wurden Kinder auch bei konzeptionellen Fragen beteiligt: bei der Planung der Gestaltung des Morgenkreises, des Vormittags, der Erarbeitung von Regeln in der Kita bis hin zur Umgestaltung des Konzeptes in Richtung Offene Arbeit.



⁵ vgl. Hansen/Knauer 2015, S. 108

Die sechs Phasen der Planung eines Beteiligungsprojekts nach dem Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“¹⁵:

1. Thema finden
2. Ziel formulieren
3. Projektschritte identifizieren und ordnen
4. Klären, wer jeweils entscheidet und handelt
5. Die Meinungsbildung methodisch gestalten
6. Das Entscheiden und Handeln methodisch gestalten

In der Umsetzung des Projekts erfuhren die pädagogischen Fachkräfte, dass es möglich ist, viele Dinge gemeinsam mit den Kindern zu entscheiden. Sie erlebten die Kinder dabei als sehr kompetent und konnten so anfängliche Bedenken und Befürchtungen reduzieren. In den meisten Teams überwog die Freude über ein erfolgreiches Projekt und das Erstaunen über die Fähigkeiten der Kinder, sich in ihre eigenen Angelegenheiten einzumischen. So waren die Fachkräfte zunehmend bereit, Teile ihrer Entscheidungsmacht im Alltag der Kita mit den Kindern zu teilen. Das zunächst ‚von oben‘ verordnete Thema Partizipation wurde so mehr und mehr zu einem Thema, dem die Fachkräfte offen gegenüberstanden.

Partizipationsprojekt Unser Sommerfest

Im Rahmen dieses Projektes sollten die Kinder selbst darüber entscheiden, welche Aktivitäten während des Sommerfestes angeboten werden. Um dieses kompetent entscheiden zu können, müssen sich Kinder zunächst damit auseinandersetzen, was ein Sommerfest ist und wie Sommerfeste ablaufen können. Sie müssen Ideen sammeln und sich zu diesen eine Meinung bilden. Dabei wurden sie von den Fachkräften begleitet. Die Kinder des gewählten Festausschusses begaben sich auf die Suche nach Bildern unterschiedlicher Feste, sie besuchten einen Jahrmarkt und probierten verschiedene Spiele aus. Sie beschäftigten sich auch mit der Frage, was denn die Babys auf Festen machen können. Diese Ideen wurden vom Festausschuss in einer Ausstellung allen Kindern der Kita vorgestellt und in den Gruppen diskutiert. Schließlich stimmten die Kinder des Festausschusses über die zu planenden Angebote ihres Sommerfestes ab. Die Angebote mit den meisten Stimmen wurden ausgesucht: Diese waren neben vielen anderen: ein Sandtisch mit Schatzsteinen, eine Schaukellandschaft mit Hängematten und Schaukelstühlen im Innenbereich, ein Kinderliedermitsingkonzert oder eine Schubkarrengeländefahrt. Das Sommerfest wurde so zu einem bunten Familienfest, bei dem alle etwas fanden, das ihnen gefiel.

Partizipationsprojekte haben den Vorteil, dass sie die Beteiligung der Kinder zunächst auf ein Thema beschränken und die Fachkräfte so erste Erfahrungen mit Partizipation machen können, ohne dass sie den Kindern schon grundsätzlich bestimmte Rechte einräumen müssen. So konnten die Teams verschiedene Erfahrungen mit Partizipation machen. Die Rolle der Fachkräfte änderte sich von einer bislang aktiven Planer*in eines Festes zugunsten einer eher beratenden, unterstützenden und erfahrenen Begleiter*in der Festplanung mit dem Ergebnis, dass die Kinder sich als kompetente Planungsexpert*innen für die Aktivitäten auf dem Sommerfest entpuppten. In der anschließenden Projektreflexion berichteten die Fachkräfte:

*... das hätten wir den Kindern gar nicht zugetraut
... wir haben die Kinder unterschätzt*

... selbst die Zweijährigen wussten ganz genau, welche Spiele sie spielen wollten

... ich war über die Rücksicht der Älteren erstaunt, die meinten das können wir nicht machen, das ist viel zu laut, da bekommen die Kleinen Angst



Diese Erfahrungen leiteten vielfach ein Umdenken der pädagogischen Fachkräfte in Bezug auf Partizipation ein. Die Teams erlebten, dass viele Entscheidungen, die sie bislang häufig für die Kinder getroffen hatten, auch gemeinsam mit den Kindern oder von diesen alleine gefällt werden können. Die Projektplanung bot ihnen hier eine konkrete Unterstützung, die ihnen bei der pädagogischen Umsetzung half.

Viele Leitungen erzählten, dass diese Erfahrung in den Teams zu einem Nachdenken über ihr bisheriges Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsverständnis führte. Sie berichteten, dass ihre Teams diese Erfahrung als Chance für eine Reflexion ihrer bisherigen pädagogischen Interaktionen erlebt hätten. Daher führten einige Kitas mehrere Partizipationsprojekte durch, um das veränderte pädagogische Handeln durch den didaktischen Rahmen der Projektplanung zu festigen und Handlungssicherheit bei der Begleitung von Partizipationsprozessen zu erlangen.

Die Partizipationsprojekte spielten eine wichtige Rolle bei dem vom Träger formulierten Ziel der Organisationsentwicklung. Durch die Projekte erfuhren die Mitarbeiter*innen in ihrem pädagogischen Alltag, dass und wie Partizipation funktioniert und welche Veränderungen damit ausgelöst

werden. So konnten anfängliche Befürchtungen bezüglich einer demokratischen Beteiligung von Kindern in vielen Einrichtungen reduziert werden.

Die Leiter*innen der Kitas erhielten daher die Möglichkeit, in Absprache mit dem Träger die Dauer der Projektphasen für ihre Einrichtung unterschiedlich zu gestalten. Dies war notwendig, weil die Erfahrungen und auch die Teamdynamik unterschiedlich waren und den Teams die Möglichkeit gegeben werden sollte, ihre jeweils eigenen Wege bei der Einführung von Partizipation zu gehen. Für einige Teams war es wichtig, mehrere Projekte durchzuführen, damit sich die neuen Erfahrungen verstetigen und somit auch das Vertrauen in die veränderte pädagogische Ausrichtung wachsen konnte. In diesem Zusammenhang korrigierte die Geschäftsführung ihr ursprünglich anvisiertes Ziel, alle Kitas innerhalb von drei Jahren zu zertifizieren. Sowohl in den Leitungsrunden als auch in der Steuerungsgruppe und im Beirat wurde durch die Rückmeldungen aus den Kitas deutlich, dass es bei der Implementierung von Partizipation nicht um die formale Erfüllung eines Projektziels gehen kann, sondern dass es sich hier um eine Qualitätsentwicklungsmaßnahme handelt, die einen ausgedehnten zeitlichen Rahmen erforderlich machen kann.

Erarbeitung einer Kita-Verfassung

Nach den Erfahrungen der Teams mit Partizipation im Rahmen von Projekten galt es im zweiten Schritt, die grundlegenden Rechte der Kinder und geregelte demokratische Verfahren für jede

einzelne Kita zu erarbeiten. Dieser Prozess wurde ebenfalls von Multiplikator*innen für Partizipation begleitet.



Die Kita-Verfassung

Die Kita-Verfassung ist im Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“⁶ ein zweistufiges Verfahren, das mit dem Ziel entwickelt wurde, in einer Kindertageseinrichtung die Rechte der Kinder konkret und verbindlich zu klären und Gremien und Verfahren zu beschreiben, wie Kinder ihre Rechte wahrnehmen können. Diese Kita-Verfassung wird in einer dreitägigen Fortbildung mit dem gesamten Team (verfassunggebende Versammlung) erarbeitet.

Im ersten Schritt diskutieren und klären die Fachkräfte, ob die Kinder grundsätzlich selbst entscheiden dürfen, was sie essen oder wie sie sich kleiden, wenn sie nach draußen gehen, und ob sie bei Planungen von Festen, Ausflügen etc. mitentscheiden dürfen, bis hin zu Mitentscheidungsrechten bei Personal- oder Finanzfragen. Dabei geht es auch um eine Klärung der Entscheidungen, die sich die Fachkräfte selbst vorbehalten. So werden die Selbst- und Mitentscheidungsrechte der Kinder in der einzelnen Kita für alle transparent. Damit ein Kinderrecht in die Verfassung aufgenommen wird, muss das Team sich im Konsens dafür aussprechen, da nur so gesichert ist, dass alle Fachkräfte auch bereit sind, dieses Recht im Alltag umzusetzen. Es handelt sich also um Mindestpartizipationsstandards, auf die das Team sich einigt.

Im zweiten Schritt klären die Fachkräfte dann, welche Gremien es braucht, damit die Kinder ihre Rechte umsetzen können. Neben Gremien, die von allen Kindern in unterschiedlichen Zusammensetzungen genutzt werden können (z.B. Gruppenversammlungen), braucht es immer auch ein Gremium, das für Entscheidungen zuständig ist, die alle Kinder betreffen. Dies ist in größeren Einrichtungen zumeist ein repräsentativ zusammengesetztes Gremium wie z.B. ein Kinderparlament.

Vor allem die Klärung der Rechte der Kinder in der Kita ist i.d.R. mit intensiven Aushandlungsprozessen im Team verbunden. Die Vorgabe, dass diese Rechte nur im Konsens verabschiedet werden können, führt dazu, dass Partizipation nicht mehr eine individuelle Angelegenheit der einzelnen Fachkraft ist, sondern dass das Team sich auf einen gemeinsamen Standard einigt. Selbst- und Mitbestimmungsrechte werden so einrichtungsintern verbindlich festgeschrieben.

Damit diese Rechte von den Fachkräften im Alltag auch umgesetzt werden, ist es notwendig, dass die Teams in der Verfassung nur solche Rechte formulieren, die sie auch real umsetzen können. Damit kann eine Kita-Verfassung im Alltag nur dann handlungsleitend sein, wenn sie vom Team für die eigene Einrichtung erarbeitet wird. Daher werden im Rahmen der Zertifizierung (s.u.) auch keine inhaltlichen Anforderungen an einen Rechtekatalog gestellt, sondern der Nachweis darüber, dass sich ein Team mit bestimmten Fragen auseinandergesetzt und dazu gemeinsam Regelungen verabschiedet hat.

In diesen Aushandlungsprozessen haben wiederum die Multiplikator*innen eine wichtige Funktion. Sie stellen die verschiedenen Aspekte von Partizipation differenziert vor, moderieren die Diskussionen und die Klärung von Meinungsunterschieden. Nach Abschluss der Fortbildung sind sie für die erste Verschriftlichung der Kita-Verfassung zuständig.

Die Verfassung tritt in Kraft, wenn sie im Team und in Absprache mit den Eltern verabschiedet ist. Erst danach werden die Gremien eingeführt und somit nach und nach die Rechte der Kinder verbindlich verankert.

Bislang haben 40 Kitas Verfassungen eingeführt, die übrigen Kitas folgen in den nächsten Jahren. Die Rückmeldungen der Leitungen⁷ lassen sich zu drei Erfahrungen bündeln:

- a) Die Erarbeitung der Kita-Verfassung führte zu Klärungsprozessen im Team:

⁶ Vgl. Hansen/Knauer 2015 a.a.O., S. 126ff.

⁷ Bei den folgenden Rückmeldungen handelt es sich um Auszüge aus Gesprächen in Teamsitzungen im Rahmen der Reflexion.

- Viele Rechte galten bereits – mit der verbindlichen Einführung waren sie nun aber unumstößlich.
 - Oft war die Einigung aber auch sehr anstrengend. Uns wurde deutlich, dass wir bisher viele Rechte individuell unterschiedlich zugesprochen hatten. Es war für uns alle nicht einfach, das festzustellen.
 - Wir sind stolz darauf, uns in vielen Punkten geeinigt zu haben.
 - Wir mussten aber auch erfahren, dass sich nicht über alles eine Einigung erzielen lässt, und es nach wie vor Unterschiede in der Handhabung einzelner Rechte gibt. Das ist aber in Ordnung, da wir uns im Dialog verständigten, warum bei manchen Rechten eine Einigung nicht möglich ist.
 - Erst nachdem wir uns alle einig waren, welche Rechte wir den Kindern zusprechen, konnten wir diese Rechte sowohl gegenüber den Kindern als auch den Eltern gegenüber sicher vertreten.
- b) Die Erarbeitung der Kita-Verfassung führte zu einer verbindlichen und transparenten Machtabgabe an die Kinder:
- Die Erfahrungen aus den Projekten halfen, schließlich hatten wir bereits ein Schema kennengelernt, nach dem wir Kinderrechte festlegen konnten.
 - Die gelernten Methoden wie die Kinderprotokolle mit Symbolen waren eine gute Unterstützung. Sie halfen uns allen, uns zu erinnern.
- c) Die Erarbeitung der Kita-Verfassung brauchte auch Diskurse und Klärungen mit den Eltern:
- Solange die Rechte die Mitbestimmung der Kinder betrafen, wie bei der Festgestaltung oder bei räumlichen Veränderungen, gab es mit den Müttern und Vätern keine Auseinandersetzungen. Dies änderte sich, als wir die Selbstbestimmungsrechte der Kinder bezüglich des Essens, der Kleidung oder des Schlafens festlegten.
 - Manchmal waren wir zu schnell für die Eltern, vor allem wenn es um die Fragen der Kleidung oder des Essens ging.
 - Die Eltern wollten genau wissen, warum und unter welchen Bedingungen ihre Kinder alleine entscheiden dürfen.
 - Hilfreich war es, hierzu Elternabende und viele Einzelgespräche anzubieten.
 - Die Eltern brauchten die Gewissheit, dass wir die Kinder nicht sich selbst überlassen, sondern dass wir unsere Fürsorgepflicht den Kindern gegenüber nach wie vor ernst nehmen.



Die pädagogischen Fachkräfte diskutierten im Rahmen der Verfassunggebenden Versammlung, ob die Kinder das Recht erhalten sollten, selbst zu entscheiden, ob, wann und wo sie in der Kita schlafen. Sie erlebten – insbesondere in der Krippe – jeden Tag, dass manche Kinder bereits im Laufe des Vormittags sichtbar müde wurden, andere hingegen erst spät am Nachmittag, während sie zur obligatorischen Schlafzeit (noch) nicht zum Schlafen zu bewegen waren.

Im Krippenbereich schliefen die Kinder bis dahin ausschließlich in einem dafür vorgesehenen Schlafräum. Die Idee bestand nun darin, den Schlafräum aufzulösen und den Kindern in allen Räumen unterschiedliche Ruheinseln und Schlafplätze zur jederzeitigen Nutzung anzubieten.

Einige Fachkräfte äußerten zunächst Bedenken, dass es so nur noch schwer möglich sein würde, Unternehmungen außerhalb der Kita zu starten, weil womöglich immer einige Kinder schlafen würden. Sie fragten sich, wie sie damit umgehen sollten, wenn Kinder gerade schlafen, wenn es Mittagessen gibt.

*Die Fachkräfte überlegten, dass Kolleg*innen aus benachbarten Gruppen die Aufsicht über schlafende Kinder übernehmen sollten, wenn deren Gruppe derweil einen Ausflug unternehmen würde. Außerdem handelten sie mit der Küche aus, das Essen gegebenenfalls länger warmzuhalten, falls die Schlafenszeit einiger Kinder in die Mittagszeit fallen sollte.*

Besonders wichtig schien den pädagogischen Fachkräften, die Eltern in diese Neuregelung einzubinden, zumal immer wieder einzelne Eltern spezielle Wünsche bezüglich des Schlafes ihrer Kinder in der Kita äußerten: Ein Kind sollte auf jeden Fall hingelegt werden, ein anderes sollte gar nicht (mehr) schlafen oder nach einer bestimmten Zeit geweckt werden.

Die pädagogischen Fachkräfte verständigten sich in der Verfassunggebenden Versammlung dahingehend, über dieses Kinderrecht erst im Anschluss an eine halbjährige Erprobungsphase endgültig zu entscheiden.

Viele Eltern brachten ihre Sorgen und Bedenken bezüglich der Neuregelung zum Ausdruck. Die pädagogischen Fachkräfte und insbesondere die Leiterin der Kita sahen sich immer wieder veranlasst, ihr Vorgehen fachlich zu begründen. Außerdem ermöglichten sie den Eltern, sich anhand von Fotos ihrer schlafenden Kinder und Berichten der Fachkräfte ein Bild von der veränderten Situation zu machen.

Es zeigte sich, dass die meisten Kinder es offensichtlich genossen, nicht mehr an feste Schlafzeiten gebunden zu sein. Die pädagogischen Fachkräfte beobachteten beispielsweise, dass einige Kinder mitten im Alltagstrubel einen Schlafplatz aufsuchten, der ihnen die Möglichkeit bot, dem Spiel der Anderen zu lauschen und dabei einzuschlafen.

Nach der Erprobungsphase waren sich Kinder, Fachkräfte und Eltern einig, dass die neue Situation für alle viel entspannter und einfacher ist. Das Recht der Kinder, selbst über ihren Schlaf in der Kita zu entscheiden, wurde somit übereinstimmend verabschiedet.

Mit der Verabschiedung der Kita-Verfassung verfügen die Einrichtungen neben der Hauskonzeption über ein weiteres schriftliches Dokument, das

Orientierung für die pädagogische Arbeit in der Kita bietet.



3.2 Einbindung der Eltern

Im obigen Beispiel wird deutlich, dass die Einbindung der Eltern eine wichtige Aufgabe der pädagogischen Fachkräfte bei der Einführung von Partizipation ist. Für Mütter und Väter ist das Thema i.d.R. genau so neu wie für viele der pädagogischen Fachkräfte. Und auch sie sind häufig zunächst skeptisch und haben ähnliche Fragen,

wie auch die Fachkräfte: Kann mein Kind schon selbst- oder mitentscheiden? Ist es nicht überfordert? Trifft es vielleicht ‚falsche‘ Entscheidungen, die ihm letztlich schaden (z.B. zu leicht angezogen nach draußen zu gehen, wodurch sie womöglich krank werden)?

*Eltern haben ein Recht darauf, über pädagogische Grundsatzentscheidungen informiert und beteiligt zu werden. Dies ist auch gesetzlich festgeschrieben. Fachkräfte müssen mit den Erziehungsberechtigten zusammenarbeiten, diese sind „an den Entscheidungen in wesentlichen Angelegenheiten der Erziehung, Bildung und Betreuung zu beteiligen“ (§ 22a im SGB VIII). Das KitaG Schleswig-Holstein schreibt unter § 18 weiter vor, dass darüber hinaus gewählte Elternvertreter*innen im Beirat der Kitas bei der Bewirtschaftung zugewiesener Mittel, der Aufstellung von Stellenplänen, der Festsetzung der Öffnungszeiten, der Festsetzung der Elternbeiträge und der Festlegung des Aufnahmeverfahrens gehört werden müssen.*

Im Modellprojekt waren es zunächst vor allem die Kita-Leitungen, die Eltern über das Thema Partizipation informierten und mit ihnen das Gespräch suchten. Dabei standen sie immer wieder vor der Herausforderung, das Thema Partizipation einerseits überzeugend zu vertreten, andererseits mögliche Ängste und Befürchtungen der Eltern ernst zu nehmen, ohne vom Ziel, Kinder zu beteiligen, abzurücken.

Gute Erfahrungen in diesem Prozess machten viele Leitungen, wenn es ihnen gelang, Eltern von Beginn an einzubinden. Wichtig dafür war aus Sicht der Leitungen:

- Eine breite für alle Eltern verständliche allgemeine Information über das Trägervorhaben. Viele Kitas führten dazu einen Elternabend mit einer externen Begleitung (häufig die Multiplikator*in oder die Projektkoordinatorin) durch und stellten so Transparenz her.

- Eine anschauliche Darstellung darüber, was ‚ihre Kinder‘ konkret im Rahmen der Beteiligung taten und erlebten. Dies gelang beispielsweise durch Visualisierungen der Beteiligungsprojekte an einer Projektwand, an der dargestellt wurde, was gerade innerhalb des Projektes geschah und an welchen Stellen sich die Kinder (aber auch die Eltern selbst) einbringen konnten. Hier wurden das enorme Engagement und die erstaunlichen Leistungen, die die Kinder in den Projekten erbrachten, anschaulich. Einige Kitas veröffentlichten ihre Erfahrungen auch in einem wiederkehrenden Newsletter, der an die Eltern, den Träger und darüber hinaus an weitere Partner im Sozialraum wie z. B. die Schule versandt wurde.

- Der kontinuierliche Dialog der pädagogischen Fachkräfte mit den Müttern und Vätern. Die Leitungen unterstützten die Fachkräfte dabei durch fachliche Hintergrundinformationen, indem sie u.a. die Verbindung des Projekts zum Bildungs- und Erziehungsauftrag der Kitas thematisierten.



Durch diese Maßnahmen reduzierte sich die Unsicherheit der Eltern im Umgang mit den Neuerungen. Auch für sie schien es notwendig zu sein, zunächst Erfahrungen mit Beteiligungsprojekten in der Kita zu machen. Wenn diese Projekte für sie transparent waren und sie erlebten, was die Erfahrung von Beteiligung für ihre Kinder bedeutete, standen sie dem Thema Partizipation deutlich positiver gegenüber. Nach solchen Erfahrungen schien es auch ihnen i.d.R. leichter zu fallen, sich auch auf

die Festschreibung von Kinderrechten im Rahmen einer Kita-Verfassung einzulassen.

Am meisten verunsichert wirkten Eltern in Bezug auf die sogenannten Selbstbestimmungsrechte der Kinder bei Fragen zu Kleidung, Essen, Schlafen oder Wickeln. Wie zuvor auch viele Fachkräfte hatten auch Mütter und Väter an dieser Stelle viele Fragen: Kann mein Kind dieses wirklich schon alleine entscheiden? Ist das nicht gesundheitsgefährdend? Ist mein Kind damit nicht überfordert?

Die pädagogischen Fachkräfte mussten den Eltern überzeugend darlegen, dass Partizipation nicht heißt, die Verantwortung für die Kinder abzugeben, dass die Fachkräfte die Bedürfnisse der

Kinder nach Essen oder Schlaf nach wie vor im Blick behielten, und wie kompetent die Kinder ihre diesbezüglichen Rechte wahrnahmen. Wenn dies gelang, waren Mütter und Väter meistens aufgeschlossen gegenüber einer demokratischen Neuausrichtung innerhalb der Kita.

Gleichwohl bleibt die Zusammenarbeit mit den Eltern eine große Herausforderung, weil die Erwartungen, die Mütter und Väter an die Kindertagesbetreuung stellen, sehr unterschiedlich sind. Hier sind vor allem die Leiter*innen besonders gefordert. Gleichzeitig betonten die Leitungen, dass die klare Trägersausrichtung und Umsetzungsvorgabe sie dabei unterstützt, ihr Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsverständnis gegenüber den Eltern gut zu vertreten.



3.3 Leitungsbegleitung

Partizipation in Kindertageseinrichtungen bedarf eines Umdenkens in der Elementarpädagogik. Die Verantwortung einer guten Umsetzung von Partizipation in der Kita liegt in besonderer Weise bei den Kita-Leitungen. Sie brauchen sowohl ein inhaltliches Know-How in Bezug auf das Thema, als auch Ideen dafür, wie sie ihr Team motivieren und begleiten können. Sie müssen sich ggf. auch damit auseinandersetzen, wie Partizipation ihre eigene Leitungsrolle tangiert. Aus diesem Grund wurden die Leitungsbegleitungen ein wichtiges Instrument zur fachlichen Begleitung und Unterstützung für die zu erwartenden Veränderungsprozesse vor Ort.

Die ‚Leitungscoachings‘ fanden zweimal jährlich statt und boten den Leitungen Raum, sich über ihre unterschiedlichen Erfahrungen

auszutauschen und Unterstützung bezüglich der Themen zu finden, die sie besonders herausforderten. Eingeladen zu diesen Veranstaltungen waren Leiter*innen und ihre Stellvertreter*innen, im Schnitt nahmen 80 Personen an diesen Treffen teil.

Im Mai 2014 fand die erste von insgesamt vier Leitungsbegleitungen statt, die durch den Geschäftsführer eröffnet wurde. Inhaltliche Schwerpunkte der Leitungsbegleitungen waren:

- April 2014: Mögliche Herausforderungen an Leitungen im Projektverlauf.
- Dezember 2014: Elemente partizipativer Mitarbeiterführung.

- Mai 2015: Elternkooperation im Projektverlauf. Besonderheiten von Beschwerdeverfahren für Kinder in Kitas.
- Mai 2016: Das Zertifizierungsverfahren.

Schon beim ersten Treffen zeigte sich, dass die Erfahrungen der Leiter*innen mit Partizipation weit auseinander gingen. Auch der Verlauf der Fortbildungen in den einzelnen Kitas war unterschiedlich weit vorangeschritten. So hatten einige Kitas schon Partizipationsprojekte durchgeführt und vielleicht sogar schon eine Kita-Verfassung verabschiedet. Andere standen dem Thema bislang eher abwartend gegenüber, so dass sich auch die Erwartungen der Leitungen an diese Treffen deutlich unterschieden.

Schnell wurde deutlich, dass der Coachingcharakter, der ursprünglich angedacht war, so nicht aufrechterhalten werden konnte.

Für individuelle Coachings mangelte es an personellen Ressourcen. Die gemeinsamen Leitungsveranstaltungen entwickelten sich daher zu Fachtagen, die die Leitungsperspektive auf die Prozesse im Projekt eher allgemein in den Fokus rückten. Auch wenn der spezifische Coachingbedarf hier nicht gedeckt werden konnte (diesbezüglich leisteten die Multiplikator*innen vor Ort vielfach wertvolle Unterstützung), wurden diese Veranstaltungen von den Leitungen als hilfreich empfunden. Sie wiesen sogar darauf hin, dass ein solches Fachforum auch für viele Ihrer pädagogischen Mitarbeiter*innen wichtig wäre. Diese Anregung wurde in Absprache mit der Steuerungsgruppe und dem Beirat in dem Angebot von Teilvervollversammlungen umgesetzt.



3.4 Teilvollversammlungen für alle pädagogischen Mitarbeiter*innen

Im November 2015 wurden die Anregungen der Leitungen aufgenommen und vier Veranstaltungen als Teilvollversammlungen aller pädagogischen Kita-Mitarbeiter*innen der AWO Schleswig-Holstein-gGmbH und der drei Kooperationskitas durchgeführt. Da die Teilvollversammlungen an vier Nachmittagen durchgeführt wurden, mussten die Häuser nicht geschlossen werden, und es gab für alle Gelegenheit teilzunehmen. Insgesamt besuchten ca. 700 Fachkräfte die Teilvollversammlungen.

Mit diesen Teilvollversammlungen verfolgte der Träger mehrere Ziele:

- Informationen über die Hintergründe und die Beweggründe für das Projekt.
- Erweiterung des Fachwissens zum Thema Partizipation.
- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses für die Neuausrichtung.
- Austausch von Erfahrungen.

Inhaltlich folgten alle Teilversammlungen dem gleichen Ablauf:

- Begrüßung und Projektbeschreibung durch den damaligen Fachbereichsleiter Kita Jörg Schöpel.
- Fachvortrag: Partizipation und Bildung von Prof. Dr. Raingard Knauer und Rüdiger Hansen (Institut für Partizipation und Bildung).
- Fachstände mit Austauschmöglichkeiten begleitet durch Multiplikator*innen für Partizipation zu den Themen Krippe, Eltern, Kinderprotokolle, Teamentwicklung, Zertifizierung, Beschwerdeverfahren, Partizipation und offene Arbeit sowie Kinderrechte.

Diese neue Form der Beteiligung aller pädagogischen Mitarbeiter*innen, die bislang nur bei Betriebsversammlungen üblich waren, wurde überwiegend positiv bewertet. Viele der pädagogischen Mitarbeiter*innen äußerten im Nachhinein, dass sie sich in dieser Art mehr Veranstaltungen seitens des Trägers wünschten.



4. Zertifizierung

Wie eingangs beschrieben, hatte das Modellprojekt zur nachhaltigen Implementierung von Partizipation in den Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH das Ziel, Partizipation im Rahmen einer Gesamtstrategie des Trägers zum tragenden Element der Qualitätsentwicklung in allen seinen Kitas werden zu lassen. Um die Ernsthaftigkeit dieses Ziels zu unterstreichen, war von Beginn an eine Zertifizierung geplant, die in Kooperation mit dem Institut für Partizipation und Bildung und dem Ministerium für Soziales, Gesundheit, Wissenschaft und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein stattfinden sollte.

Bei der AWO Schleswig-Holstein gGmbH gab es bisher kein einheitliches Qualitätsverfahren für

Baustein 1: Nachweis und Dokumentation einer Fortbildung zur Planung eines Partizipationsprojekts

Mit diesem Nachweis zeigen die Einrichtungen, dass sie konkrete Methoden der Beteiligung von Kindern kennen und angewandt haben. Die

die Kitas. Das Modellprojekt mit dem Element der Zertifizierung bot dem Träger die Chance, eine Qualitätsentwicklung aufzubauen, die den einzelnen Kitas Orientierung und Reflexion ihrer pädagogischen Arbeit nach einer gemeinsamen Ausrichtung ermöglichen sollte.

Nach intensiven Diskussionen wurde ein erstes Zertifizierungsprofil erarbeitet, in der Steuerungsgruppe und im Beirat abgestimmt, und im 2. Projektjahr 2015 in drei Kitas erprobt. Auf der Basis dieser Erfahrungen wurde ein Zertifizierungsraaster entwickelt, das sich aus den folgenden fünf Bausteinen zusammensetzt:

Dokumentation muss die einzelnen Schritte der Planung aufführen.

Baustein 2: Nachweis der Umsetzung des geplanten Partizipationsprojekts

Hier wird eine Beschreibung der Projektdurchführung gefordert, die einen Einblick in die praktische Umsetzung ermöglicht. Darüber hinaus ist eine Reflexion der Durchführung des

Partizipationsprojekts aus der Perspektive von Kindern, Fachkräften und Eltern gefordert.

Baustein 3: Nachweis und Dokumentation einer Fortbildung zur Erarbeitung einer Kita-Verfassung

Dem Antrag auf Zertifizierung ist die verabschiedete Kita-Verfassung beizulegen.

Der Nachweis beinhaltet

a) Nachweis der Klärung zentraler Rechte von Kindern. Hier müssen mindestens die Rechte zu folgenden Themen diskutiert und geklärt sein:

- Mahlzeiten
- Bekleidung
- Schlafen/Ruhen (nur erforderlich, wenn U3-Kinder betreut werden)
- Pflege/ Hygiene einschließlich Wickeln (nur erforderlich, wenn U3-Kinder betreut werden)
- Raumgestaltung/Raumnutzung/Materialien
- Aktivitäten (Angebote, Projekte...)
- Hausaufgaben (nur erforderlich, wenn Schulkinder betreut werden)
- Regeln (Entstehung von Regeln, Umgang mit Regelverletzungen)
- Sicherheitsfragen



- Beschwerderechte
- Verfassungsänderungen

Darüber hinaus wird empfohlen, folgende Themen zu bearbeiten:

- Tagesstruktur/ Wochen-/ Jahrespläne
- Ausflüge / Reisen / Feste einschließlich Geburtstagsfeiern
- Finanzen/ Anschaffungen

b) Nachweis geplanter Gremien und Verfahren.

Die Zertifizierung verlangt hier den Nachweis von:

- Einem Gremium, in dem die Kinder beteiligt sind, und das legitimiert ist, im Rahmen der

zugestandenen Rechte Entscheidungen für die ganze Einrichtung zu treffen.

- Gremien, an denen im Prinzip alle Kinder teilnehmen und in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden werden können.
- Gremien bzw. Verfahren, in denen Kinder Beschwerden über die Kita vorbringen können.
- Klärung der Befugnisse der Gremien.
- Klärung der Zusammensetzung der Gremien.
- Klärung von Sitzungszyklen, Dokumentationsformen etc.

Baustein 4: Nachweis der Implementierung der in der Kita-Verfassung erarbeiteten Beteiligungsgremien

Hier muss dargestellt werden, wie die Verfassung in der Kita eingeführt wurde. Dazu müssen drei Protokolle aus den Beteiligungsgremien vorgelegt

sowie der Prozess aus der Perspektive von Kindern, Fachkräften und Eltern reflektiert werden.

Baustein 5: Nachweis einer Verankerung von Partizipation im Rahmen des AWO Qualitätsmanagementsverfahrens

Ausgehend von den allgemeinen Annahmen, dass gängige QM-Verfahren sowohl eine Organisationsentwicklung, eine Personalentwicklung und darüber hinaus eine Reflexion von pädagogischen Interaktionen beinhalten, werden diese drei Themen in einem Fragebogen im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens beleuchtet.

Zu jedem dieser Punkte wird eine Stellungnahme zur Selbstbewertung erwartet, die es den einzelnen Kitas ermöglicht, ihre Erfahrungen und ihre Entwicklungsvorhaben zu beschreiben. Die Kitas müssen darstellen, wie sie das Thema Partizipation in Bezug auf folgende Aspekte hin umsetzen:

Eine Ampel für das Klo

In der Kita teilten sich zwei Gruppen einen gemeinsamen Waschraum. Immer wieder kam es zu Auseinandersetzungen, da sich ein Spiel etablierte, diejenigen Kinder, die auf der Toilette waren, zu ärgern, indem die Tür zum Klo geöffnet wurde. Die Kinder beschwerten sich und forderten eine Veränderung. Gemeinsam mit den pädagogischen Fachkräften überlegten sie Lösungen. Die Kinder sagten, dass sie sich einen Riegel wünschten, um beim Toilettengang in Ruhe gelassen zu werden.

Nach Prüfung durch den Hausmeister wurde dieser Vorschlag verworfen, und eine andere Lösung musste gefunden werden. Daraufhin entstand die Idee, dass eine Ampel für das Klo das Problem lösen könnte. Inzwischen gibt es im Waschraum an jeder Toilettentür ein Schild mit einer roten und grünen Seite, mit dem Erfolg, dass der Schutz der Intimsphäre beim Toilettengang der Kinder gewährt wird. Die Regelung überzeugte auch in den anderen Gruppen und gilt inzwischen für die gesamte Kita.

1. Aus dem Bereich Organisationsentwicklung:

1.1. Führungs- und Organisationsprozesse:
Werte und Ziele des Unternehmens oder der Einrichtung

Beispielfragen aus dem QM-Verfahren:

- Sind in den Qualitätszielen partizipative Inhalte zu finden?
- Weisen Ihre Werte partizipative Aspekte auf?

1.2. Führungs- und Organisationsprozesse:
Organisationsstruktur und -entwicklung

Beispielfragen aus dem QM-Verfahren:

- Verfügen Sie über Beteiligungsgremien für die Mitarbeiter*innen innerhalb der Einrichtung?
- Verfügen Sie über ein Verfahren für den Umgang mit Beschwerden von Mitarbeiter*innen, Kindern und Eltern?

2. Personalentwicklung

Beispielfragen aus dem QM-Verfahren:

- Steht das Thema Partizipation regelmäßig auf der Tagesordnung der Teamsitzungen?
- Gibt es einen Leitfaden für Bewerbungsgespräche? Beinhaltet dieser Leitfaden Fragen zum Thema der Partizipation?
- Werden die Kinder in die Auswahl neuer Mitarbeiter*innen mit einbezogen?

- Beinhaltet das Einarbeitungskonzept eine Einführung zum Thema der Partizipation?
- Nehmen Mitarbeiter*innen an Fortbildungen zum Thema Partizipation teil?
- Gibt es Team-Fortbildungen zum Thema Partizipation?

3. Pädagogische Interaktion

Beispielfragen aus dem QM-Verfahren:

- Haben Sie eine Kita-Verfassung?
- Reflektieren Sie regelmäßig die Partizipationsaspekte Ihrer pädagogischen Interaktion?
- Werden Eltern in Partizipationsprojekte eingebunden?
- Berücksichtigt Ihr Konzept für den Übergang von der Kita zur Grundschule die Partizipationserfahrungen der Kinder?

Im Januar und Februar des Jahres 2017 wurden die ersten acht Kitas zertifiziert. Die anderen Kitas sollen bis zum Jahr 2020 ihre Zertifizierung erhalten. Die Zertifizierung erfolgt zunächst für vier Jahre. Danach ist eine Rezertifizierung notwendig, um nachzuweisen, dass Partizipation nach wie vor eine Leitorientierung für die pädagogische Arbeit ist.



Das Bällebad muss zurück

In der Kita gab es in der Turnhalle ein Bällebad. Damit es mehr Platz zum Turnen geben sollte wurde es entfernt. Lennard konnte sich noch sehr gut an die Zeit mit dem Bällebad erinnern und stellte im Kitaparlament den Antrag, sich für die Wiedereinführung des Bällebads in der Kita stark machen zu dürfen.

Ein altes Foto vom Bällebad in der Turnhalle und ein aktuelles Foto unterstützten Lennard bei der Argumentationssuche.

Pro: man konnte gut springen, Taucher spielen, es waren viele Bälle drin, einbuddeln spielen, Meerjungfrau spielen, Freibad spielen, Hai spielen

Contra: Bälle sprangen heraus, man konnte nicht so gut mit den Fahrzeugen fahren, nahm viel Platz weg, Säubern war schwer, man konnte sich wehtun, Kinder machten Bälle kaputt

Mit den Argumenten bereitete Lennard für alle Kinder eine Abstimmung vor. Zum Abstimmungstag zog sich Lennard besonders an, er trug ein Hemd und eine Krawatte.

Die Stimmabgabe erfolgte mit Hilfe von Muggelsteinen. Jedes der 36 Kinder erhielt einen Stein und durfte diesen entweder in das Schälchen für das Bällebad oder in das Schälchen dagegen legen. Das Ergebnis war eindeutig: 36 Kinder stimmten für die Rückkehr des Bällebads, nur fünf Kinder dagegen. Das Ergebnis erfüllte Lennard sichtlich mit Stolz. Und das Bällebad wurde wiederaufgebaut.



5. Nachhaltige Implementierung von Partizipation in den Kitas der AWO Schleswig-Holstein gGmbH – ein Rückblick aus Sicht des Trägers

Ziel des hier dokumentierten Modellprojekts war, für alle Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH verbindliche partizipative Strukturen zu entwickeln und zu verstetigen.

Abschließend werden an dieser Stelle die wichtigsten Erfahrungen während des dreijährigen Modellprojekts aus Sicht des Trägers beschrieben.

5.1 Projektorganisation

Von Beginn an hat sich gezeigt, dass die Projektorganisation mit ihren einzelnen Instrumenten wie dem Beirat, der Steuerungsgruppe und der Arbeit der Projektkoordinatorin dem ambitionierten Vorhaben eine große Unterstützung waren. Sie bot allen Beteiligten die nötige Sicherheit, das Projekt erfolgreich durchzuführen.

Eine Unternehmung in dieser Dimension war für den gesamten Fachbereich neu. Aus diesem Grund mussten sich nicht nur die Kindertageseinrichtungen, sondern auch die verschiedenen Ebenen der Regionalleitung, der Bereichsleitung und der Geschäftsführung auf die neuen Anforderungen einstellen.

Die Steuerungsgruppe tagte in der Regel einmal wöchentlich im Rahmen der Dienstbesprechung. Damit gab es verlässlich Zeit und Raum, um sich den Fragen des Projekts zu stellen. Die Steuerungsgruppe beschäftigte sich u.a. mit der Frage danach, wie mögliche Anpassungen zur Zielerreichung aussehen können. Auch der Beirat unterstützte die Änderungen im laufenden Prozess. Schließlich sicherte die Projektkoordinatorin einen schnellen Informationsfluss zwischen den verschiedenen Projektstrukturen.

- Steuerungsgruppe: Zu Beginn waren alle davon ausgegangen, den Prozess der Zertifizierung aller Kitas innerhalb von drei Jahren

abzuschließen. Schnell stellte sich heraus, dass die Erfüllung dieser Vorgabe unrealistisch war. Die Lösung war eine neue Zielvereinbarung, alle Kitas bis 2020 zu zertifizieren.

- Projektbeirat: Eine weitere Anpassung im Rahmen der Beiratstreffen betraf die ursprüngliche Forderung, in die Kita-Verfassungen ein Beschwerdeverfahren einzubinden. Während der Leitungsbegleitungen stellte sich jedoch heraus, dass die Kitas zunächst Zeit benötigen, um Erfahrungen im Umgang mit ihren Gremien und damit der Einführung der Kinderrechte zu sammeln. Ein tragfähiges Beschwerdeverfahren für die Kinder in die Verfassung aufzunehmen, konnte erst ein nächster Schritt sein. In der Folge wurde die Zertifizierung dahingehend angepasst, Beschwerdeverfahren ggf. zu einem späteren Zeitpunkt in die Verfassung aufzunehmen. An dieser Stelle profitierte der Träger von den unterschiedlichen Fachexpertisen der einzelnen Mitglieder im Beirat, die konstruktiv das Vorhaben unterstützten und förderten.
- Projektkoordination: Diese hatte die Aufgabe im Unternehmen alle Themen bezüglich der Erwartungen und Herausforderungen an das Projekt zu sammeln und zu bearbeiten, um die Zielerreichung zu gewährleisten.

5.2 Einbindung der Leitung

An mehreren Stellen dieser Dokumentation wurde bereits die besondere Rolle der Kita-Leitung hervorgehoben. Deren Identifikation mit dem Thema und die Bereitschaft, die Qualitätsprozesse zielorientiert voranzubringen, waren und sind ausschlaggebend für den Projekterfolg. Aus diesem Grund wurde das Ziel, in allen Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH

Partizipation nach dem Konzept ‚Die Kinderstube der Demokratie‘ zu verankern, in Leitungstreffen auch außerhalb des Projekts zum festen Tagesordnungspunkt.

Insbesondere auf der jährlichen zweitägigen Strategietagung aller Leiter*innen war Partizipation immer ein Teil der Tagesordnung. Dabei

richtete sich der Blick auf mögliche Auswirkungen des Projekts auf die Marke AWO, die Mitarbeiter*innen, die Eltern, auf andere Partner*innen im Sozialraum, aber auch auf die Etablierung und Gewinnung von Kitastandorten. Diese Form der Einbindung unterstützte die Leitungen aus einer weiteren Perspektive. Neben den Aufgaben der Implementierung vor Ort in den Kitas wurde während dieser Treffen die Bedeutung für den Gesamtbereich stark hervorgehoben. Somit schuf der Träger eine weitere Plattform, um

den Qualitätsentwicklungsprozess fortzusetzen. Gleichzeitig hörte er sich aber auch Kritikpunkte seitens der Leitungen an. Diese betrafen vor allem die Zeitressourcen. Während des Projektzeitraumes wurde gleichzeitig ein neues Kita-Datenprogramm eingeführt, diese Änderungen der Verwaltungsstruktur gemeinsam mit der inhaltlichen Erneuerung zu stemmen, war vor allem im Jahr 2015 eine große Herausforderung für die Leiter*innen.

5.3 Öffentlichkeit herstellen

Da das Projekt in dieser Form in Schleswig-Holstein und im gesamten Bundesgebiet bis zum jetzigen Zeitpunkt einzigartig ist, war es der Geschäftsführung wichtig eine möglichst breite Öffentlichkeit herzustellen. Dies geschah auf unterschiedlichen Ebenen.

Die Kitas vor Ort informierten Eltern, aber auch die Kooperationspartner*innen in der Schule und der Kommune. Es wurden Elternabende durchgeführt und in einer Projektbroschüre schriftlich über das Trägervorhaben informiert. Die Kitaleiter*innen suchten den Kontakt zur Schule, um die Übergangsgestaltung in die aufnehmenden Schulen zu erleichtern. Gerade an dieser Stelle ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von hoher Wichtigkeit, da die Kinder ihre Demokratieerfahrungen in der Schule fortsetzen möchten und dabei häufig auf Grenzen stoßen, da sich die Zielrichtungen innerhalb des Systems Schule von der in den Kitas unterscheidet.

Der Dialog über das Projekt mit den Gemeinden und Städten wurde neben den Leiter*innen von den Regionalleiterinnen geführt. Bei Neubewerbungen für eine Trägerschaft informierten sie ausführlich über die zukünftigen Demokratiekitas bei der AWO ebenso während der wiederkehrenden Kuratoriumssitzungen in den Kitas. Dabei unterstützten die geltenden Gesetze die Umsetzung, da ein Beteiligungskonzept und ein Beschwerdeverfahren für Kinder seit 2012 vorgeschrieben wird.

Die AWO übernahm immer schon sozialpolitische Verantwortung und setzt sich in unterschiedlichen Gremien für verbesserte Rahmenbedingungen innerhalb der Kindertagesbetreuung ein. Das Projekt wurde an unterschiedlichen Stellen auch politischen Akteuren vorgestellt hierzu zählte der AWO Landesvorstand, der SPD Landesvorstand, der AWO Bundesverband und weitere

Bündnispartner*innen. Durch verschiedene Veröffentlichungen wurde das Projekt auch über Schleswig-Holstein hinaus bekannt gemacht. So wird es im Kinderschutzbericht des Landes Schleswig-Holstein, in Fachartikeln und während Fortbildungsveranstaltungen näher beschrieben.

Gleichzeitig wurde immer wieder dargestellt, dass ein solches Vorhaben auf angemessene Rahmenbedingungen angewiesen ist. Die Umsetzung des Projekts war maßgeblich auf die Projektförderung angewiesen. Ohne diese Förderungen wäre eine nachhaltige Implementierung auf Träger Ebene eine sehr viel größere Herausforderung gewesen.

Ein besonderer Glücksfall war im ersten Projektjahr 2014 eine Preisverleihung an zwei der Projektkitas. Bei der bundesweiten Auslobung für den Kitastar 2014 „Deutschlands beste Kita“ erreichte die AWO Kita Zwergenland den 1. Platz und die AWO Kita Kurt Pohle den 2. Platz. Dieser Preis wurde ihnen aufgrund ihrer vorhandenen Partizipationskonzepte zugesprochen. Die Auszeichnung führte zu einem ungeplanten positiven Projektanschub und motivierte alle Mitarbeiter*innen, die Geschäftsführung und Eltern.



5.4 Trägerverantwortung

Mit diesem Projekt sind Prozesse angestoßen worden, die sich auf das gesamte Unternehmen auswirken.

- In den Kindertageseinrichtungen wurde Partizipation im Qualitätsmanagement eingeführt. Damit wird die Erwartung verbunden, dass eine gemeinsame demokratische Haltung die Kultur des Miteinanders leitet.
- Partizipation im Qualitätsmanagement soll sich an einer pädagogischen Intervention orientieren und wird anhand dieser gemessen.

• Im Management der AWO Schleswig-Holstein gGmbH ist Partizipation ein allgegenwärtiges Thema, das zu veränderten und neuen Formen des Austausches untereinander führen wird.

• Im Gesamtunternehmen ist Partizipation bereits verankert. Partizipation ist Bestandteil des Unternehmensprofils in allen Unternehmensbereichen. Alle Einrichtungen sind verpflichtet, Partizipation in ihr Konzept aufzunehmen.

Gerade vor dem Hintergrund der AWO als sozialpolitischen Verband ist diese Entwicklung ein deutliches Bekenntnis, Demokratie als Leitprinzip zu sichern und auszubauen.

„Ich kann ohne Teller essen“

Die pädagogischen Fachkräfte einigten sich in ihrer Verfassungegebenden Versammlung auf die zukünftigen Mitbestimmungsrechte der Kinder während der Mahlzeiten. Die Kinder entschieden selbst, ob, was und wie viel sie essen. Bei der Esskultur behielten sich die pädagogischen Fachkräfte jedoch das Recht vor, ohne die Kinder zu entscheiden, wie beispielsweise das Frühstück eingenommen wird. Dabei war den Fachkräften besonders wichtig, dass die Kinder die Inhalte ihrer Brotdosen auf einen Teller legten und dann erst aßen.

In der altersgemischten Gruppe beobachtete die Erzieherin immer wieder, dass die Kinder diese Regel umgingen. Sie legten nur Teile ihres Frühstücks auf den Teller, oder die Brotdosen auf den Teller oder der Teller stand vor ihnen und die Brotdosen lagen auf dem Schoß. Trotz mehrmaliger Erinnerungen an die Regel seitens der Erzieherin hielten sich die Kinder nicht an die Vereinbarung.

Schließlich fragte die Erzieherin die Kinder in einer Gruppenversammlung, warum es so schwierig sei, das Frühstück vom Teller zu essen. Daraufhin erzählten die Kinder einhellig, dass sie ihre Brotdosen so schön fänden, sie sie aber immer nur zum Auspacken herausnehmen dürften und es viel besser wäre, direkt daraus zu essen. Sie holten ihre Brotdosen und zeigten diese der Erzieherin. Die Erzieherin verstand die Argumente, es gab unterschiedliche Motivbrotdosen und innen gab es kleine Fächer, diese sorgten dafür, dass das Frühstück übersichtlich und sortiert in der Dose lag. Die Erzieherin nahm das Anliegen der Kinder ernst, und es wurde eine Probezeit für das Frühstück aus den Brotdosen verabredet. Nach einem Monat stellten alle gemeinsam fest, dass es viel mehr Spaß machte zu frühstücken.

Daraufhin berichtete die Erzieherin von ihren Erfahrungen in einer Teamsitzung, mit dem Ergebnis, dass auch in den anderen Gruppen Ähnliches beobachtet wurde. Gemeinsam wurde entschieden, die Verfassung zu ändern und den Kindern das Frühstück aus ihren Brotdosen zu erlauben. Diese Änderung wurde den Kindern in den Gruppenversammlungen bekannt gegeben.

Einige Tage später lief der zweieinhalbjährige Tom zur Abholzeit stolz auf seine Mutter zu und verkündete lauthals: „Ich kann jetzt ohne Teller essen.“

6. Fazit und Ausblick

Das Projekt mit dem Ziel, „in allen Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH Partizipation nach dem Konzept „Die Kinderstube der Demokratie zu verankern“, hat in den drei Jahren in den Kitas der AWO Schleswig-Holstein gGmbH die Auseinandersetzung über eine einheitliche Qualität in den Kitas befördert.

Gemeinsam mit den Projektpartner*innen ist es gelungen, eine strukturierte Reform der inhaltlichen Arbeit anzustoßen.

Der Partizipationsansatz als Querschnittsdimension im Qualitätsmanagement der AWO übernimmt langfristig die Aufgabe, der Motor der Organisations-, und Qualitätsentwicklung zu sein.

Hierfür bedarf es wichtiger weiterer Schritte, um das Vorhaben langfristig zu etablieren. Hierzu zählen:

- eine weitere Vernetzung für alle pädagogischen Mitarbeiter*innen in Bezug auf das Thema
- Ausbau der Leitungskompetenzen
- enge Zusammenarbeit mit Multiplikator*innen für Partizipation zur weiteren Unterstützung
- ein Qualitätshandbuch, das die inhaltlichen Erwartungen, die an eine Demokratiekita gestellt werden, festschreibt
- ein Leitfaden für Mütter und Väter, um das Thema Demokratiebildung verständlich zu präsentieren

- ein Konzept zur Gestaltung des Übergangs zur Schule
- Ein Konzept, in dem das Thema Partizipation bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen und Praktikant*innen Berücksichtigung findet

Einige der genannten Punkte werden sich in dem vom Verband angestrebten Qualitätshandbuch wiederfinden, andere Aspekte werden in das Personalentwicklungskonzept der AWO Schleswig-Holstein gGmbH einfließen. Die anstehenden Aufgaben verdeutlichen, dass die AWO Schleswig-Holstein gGmbH erste Schritte gegangen ist und noch viele weitere Schritte notwendig sind, damit die Projektidee, „Alle Kitas eines Trägers zur Demokratiekita zu zertifizieren“, langfristig und dauerhaft umgesetzt werden.

Dennoch hat die Umsetzung gezeigt, dass in diesen wenigen Jahren Grundlegendes erreicht werden konnte.

Vor allem den Leiter*innen und ihren Mitarbeiter*innen ist es zu verdanken, dass eine Idee Gestalt annehmen durfte, die Kindern in den Einrichtungen ein demokratisches Zusammenleben unabhängig von Alter und Herkunft ermöglicht.

Tischlein deck dich

In einer Krippengruppe planten die Fachkräfte gemeinsam mit einer Multiplikatorin für Partizipation und Bildung ein Beteiligungsprojekt rund um das Eindecken des Mittagstisches für die Kinder zwischen einem und drei Jahren. Die Kinder sollten zukünftig die Möglichkeit erhalten, den Tisch eigenständig zu decken und die Tischdekoration auszusuchen. Da die Kinder in dem Alter noch wenig Erfahrungen mit unterschiedlichen Möglichkeiten zur Mittagstischgestaltung mitbringen, eröffneten die pädagogischen Fachkräfte einen vielfältigen Meinungsbildungsprozess. Sie besuchten gemeinsam Restaurants und richteten in der Puppenecke einen Platz zum Rollenspiel ein, mit vielen Utensilien, die für ein Mittagessen gebraucht werden. Gemeinsam gingen sie in ein benachbartes Möbelhaus, um sich Tischdekorationen anzuschauen und aus Katalogen sammelten sie weitere Ideen für ihren Mittagstisch.

Dieser gesamte Prozess dauerte drei Monate. Damit sich die Kinder anschließend noch an ihre Erfahrungen erinnern konnten, wurden alle Erlebnisse auf Fotos festgehalten und an eine große Pinnwand gehängt.

Anschließend wurden unterschiedliche Dekorationskörbe gestaltet und Geschirr und Platzdeckchen ausgesucht. In jeder Woche wurde nun ein anderer Tisch probeweise gedeckt. Dabei passierte es schon mal, dass vor lauter Deko die Teller keinen Platz mehr fanden. Diese Wochentische wurden ebenfalls fotografisch festgehalten.

Nachdem der Meinungsbildungsprozess abgeschlossen war, entschieden sich die Kinder in einer Abstimmung für selbstgestaltete Tischsets, feste Plätze, Geschirr aus Porzellan und echte Gläser. Auch Messer, Gabel und Löffel waren deutlich erwünscht. Da sich die Einigung auf nur eine Dekoration für die Kinder als schwierig gestaltete, wurden drei Dekorationskörbe mit unterschiedlichen Inhalten hergerichtet.

Inzwischen deckten alle Kinder mit großer Freude selbständig ihren Mittagstisch. Die pädagogischen Fachkräfte berichteten, dass sie nicht gedacht hätten, dass dies bereits bei Kindern unter drei Jahren so gut klappt. Alle Kinder seien in der Lage ihren Beitrag zum gemeinsamen Tischdecken zu leisten, und wenn die Sprache noch nicht ausreiche, dann würden die Kinder sehr genau zeigen, wie etwas am Tisch platziert werden muss.

Quellen erster Teil

BMFFS, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Für ein Kindgerechtes Deutschland. Qualitätsstandards für Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Allgemeine Qualitätsstandards und Empfehlungen für die Praxisfelder Kindertageseinrichtungen, Schule, Kommune, Kinder- und Jugendarbeit und Erzieherische Hilfen. 1. Auflage. Publikationsversand der Bundesregierung. Rostock 2010.

Hansen, Rüdiger; Knauer, Raingard; Stutzenhecker, Benedikt: Partizipation in Kindertageseinrichtungen. So gelingt Demokratiebildung mit Kindern, Weimar, Berlin, verlag das netz (2011).

Hansen, Rüdiger; Knauer, Raingard: MBF – Ministerium für Bildung und Frauen des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.): Erfolgreich Starten. Leitlinien zum Bildungsauftrag in Kindertageseinrichtungen, 2. vollst. überarbeitete Auflage, Kiel (2008).

Hansen, Rüdiger; Knauer, Raingard; Friedrich, Bianca: Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie, Jugend und Senioren des Landes Schleswig-Holstein (HRS) Die Kinderstube der Demokratie. Partizipation in Kindertageseinrichtung, 3. Aufl. Kiel (2006).

Hansen, Rüdiger; Raingard Knauer: Das Praxisbuch: Mitentscheiden und Mithandeln in der Kita wie pädagogische Fachkräfte Partizipation und Engagement von Kindern fördern. Gütersloh: Bertelsmann (2015).

Qualitätsstandards der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-Konvention für die Rechte des Kindes empfohlen, MFSFJ (2010).

Richter, Elisabeth; Lehmann, Teresa; Sturzenhecker, Benedikt: So machen Kitas Demokratiebildung, Empirische Erkenntnisse zur Umsetzung des Konzepts „Die Kinderstube der Demokratie“. BELTZ Juventa (2017)

Schleswig-Holsteiner Landtag, 18. Wahlperiode; Drucksache 18/3910, 23. Feb. 2016. Zweiter Landeskinderschutzbericht.

Liste der am Projekt beteiligten Multiplikator*innen

Kari Bischof-Schiefelbein	Margarete Meinlschmidt	Andreas Schönefeld
Julia Fedder	Ingrid Paradies	Julius Seelig
Rolf Glöckner	Andrea Rump	Carsten Gutschmidt
Adrian Hoffmann	Anna Katharina Sommer	Sabine Denß
Kerstin Junge	Daniel Frömbgen	Anke Petersen

Projektförderung durch:

Gemeinschaftsaktion Schleswig-Holstein – Land für Kinder, eine Kooperation des Ministeriums für Soziales, Gesundheit, Wissenschaft und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein und dem Deutschen Kinderhilfswerk e.V.

Aktion Mensch

Robert Bosch Stiftung

Teil II: Partizipation von Kindern als Qualitätsmerkmal in Kindertageseinrichtungen – zwischen Organisationsentwicklung und Aneignungsprozessen

Einblicke in ein prozessbegleitendes Forschungsprojekt

Raingard Knauer, Fachhochschule Kiel und Kathrin Aghamiri, Fachhochschule Münster

Im Folgenden werden Ergebnisse eines Forschungsprojektes vorgestellt, das den Implementierungsprozess von Partizipation in den Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH untersucht. Ziel der Begleitforschung, die vom Ministerium für Soziales, Gesundheit, Wissenschaft und Gleichstellung in Auftrag gegeben wurde, ist es Hinweise darüber zu erhalten, welche Prozesse bei der Implementierung von Partizipation in Kindertageseinrichtungen auf Trägerebene in den Blick genommen werden müssen, will man künftig ähnliche Trägerprozesse produktiv unterstützen.

Partizipation von Kindern und Jugendlichen wird in Schleswig-Holstein seit vielen Jahren systematisch gefördert. In Bezug auf das Handlungsfeld der Kindertageseinrichtungen geschah dies vor allem durch das Modellprojekt „Die Kinderstube der Demokratie“ und die „Qualifizierung von Multiplikator*innen für Partizipation in Kindertageseinrichtungen“. Das aktuelle Modellprojekt „Nachhaltige Implementierung von Partizipation in den Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH“ führt diesen Weg fort, indem es erstmalig Partizipation als verbindliches Qualitätsmerkmal eines ganzen Trägers konkretisiert und entwickelt.

Das Forschungsprojekt, das den Prozess dieser Implementierung aus der Perspektive zentraler Akteur*innen des Trägers betrachtet, verfolgt dabei folgende Fragestellungen:

- Auf welche Art und Weise tragen eine Verankerung von Partizipation im QM-Verfahren und ein spezifisches Coachingsystem zu einer gelingenden Implementierung von Partizipation in den Einrichtungen eines gesamten Trägers bei?
- Welche Veränderungsprozesse lassen sich beobachten?

- Wie kann die Implementierung von Partizipation als Qualitätsmerkmal strategisch sinnvoll gestaltet und begleitet werden?

- Welche Hinweise gibt es auf ‚Highlights‘ und ‚Stolpersteine‘?

Im Folgenden wird zunächst die besondere Ausgangslage des Projekts skizziert (1). Partizipation als verbindliches Qualitätsmerkmal in Kindertageseinrichtungen stellt die Fachkräfte vor die Herausforderung, demokratische Prinzipien des Mitbestimmens von Kindern als von oben definiertes Ziel umzusetzen. Dies erfordert einen Lern- und Aneignungsprozess der Fachkräfte in Bezug auf ihr methodisches Können, aber auch in Bezug auf die Entwicklung einer demokratischen, pädagogischen Haltung. Dieser Aneignungsprozess, in den alle Akteur*innen des Trägers involviert sind, soll in einen Organisationsentwicklungsprozess münden. Daher werden im Anschluss einige theoretische Implikationen zu Qualitäts- und Organisationsentwicklung skizziert, die eine konzeptionelle Einbettung erleichtern (2). Die Darstellung der Ergebnisse werden mit einem kurzen Abschnitt über das methodische Vorgehen eingeleitet (3), bevor schließlich Ergebnisse der Expertise, die sich aus dem vorliegenden Datenmaterial ergeben, vorgestellt werden (4). Der Text schließt mit einer Zusammenfassung möglicher Hinweise für einen erfolgreichen Implementierungsprozess von Partizipation in Kindertageseinrichtungen (4.5).

1. Ausgangslage – worum ging es?

Bislang entscheiden Kindertageseinrichtungen i.d.R. selbst, ob (und wie) sie sich mit dem Thema Partizipation von Kindern auseinandersetzen wollen. Soll dies in Anlehnung an das Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“ geschehen, wenden sich die Kindertageseinrichtungen an diesbezüglich ausgebildete Multiplikator*innen (www.partizipation-und-bildung.de) und verabreden eine Fortbildung. Häufig führt eine erste Beschäftigung mit dem Thema (i.d.R. die Planung eines Partizipationsprojekts) dazu, dass weitere Fortbildungen stattfinden (z.B. die Erarbeitung einer Kita-Verfassung, die Einführung eines Beschwerdeverfahrens für Kinder oder die Beteiligung von Eltern). Anlass für diese Fortbildungen ist meist ein Interesse der Leitung am Thema Partizipation, idealerweise in Absprache mit dem Team. Einrichtungen, die nicht von sich aus ein Interesse an Partizipation hatten, konnten dieses Thema trotz rechtlicher Regelungen bislang umgehen.

Im hier dokumentierten Modellprojekt „Nachhaltige Implementierung von Partizipation in den Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH“ entschied sich ein Träger, der auf Landesebene aktiv ist, demokratische Partizipation nach dem Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“ zu einem zentralen Moment der weiteren Qualitätsentwicklung in allen Kindertageseinrichtungen des Landesverbandes zu machen. Damit änderten sich auch die Bedingungen, unter denen die Fortbildungen zum Thema Partizipation innerhalb des Modellprojektes stattfanden: Sie waren nicht mehr grundsätzlich freiwillig. Erstmals beschäftigten sich auch Teams mit dem Thema, die dies vielleicht nicht unbedingt von sich aus getan hätten. Das führte in einigen Fällen zu kritischen Nachfragen: Kann man Partizipation durch einen strategischen Beschluss des Trägers vorgeben, ohne die Fachkräfte an eben dieser Entscheidung vorher zu beteiligen? Kann eine partizipative Haltung ‚von oben‘ verordnet werden? Hier wird bereits ein Aspekt deutlich, der auch in der späteren Auswertung der Daten eine Rolle spielen wird: Demokratische Partizipation

der Kinder kann nicht isoliert von der demokratischen Gesamtstruktur einer Institution bzw. eines Trägers betrachtet werden. Soll Partizipation als zentrales Qualitätselement pädagogischen Handelns entwickelt werden, muss das Prinzip auch als Kernelement für die Entwicklung von Trägerqualität für die Sparte Kindertageseinrichtungen insgesamt eingebunden werden.

Wie oben beschrieben (Kap. 2.4) waren die Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH bis zum Projektstart sehr unterschiedlich mit dem Thema Partizipation in Berührung gekommen. Während einzelne der Kindertageseinrichtungen bereits seit vielen Jahren partizipativ arbeiteten, war das Thema für andere völlig neu. So wurde eine Gesamtstrategie entwickelt, Partizipation in allen Kindertageseinrichtungen des Verbandes zu implementieren, die folgende Elemente beinhaltete:

- a) eine strategische Entscheidung der Geschäftsführung für Partizipation als Leitorientierung und Verankerung im Qualitätsverfahren,
- b) die Einrichtung einer Koordinationsstelle für das Projekt im Landesverband,
- c) die Ermöglichung von Teamtagen für jedes Kita-Team von jeweils 2-3 Tagen zu den Themen Planung eines Partizipationsprojekts und Erarbeitung einer Kita-Verfassung,
- d) die Durchführung spezifischer Veranstaltungen für Leitungskräfte aus den Kindertageseinrichtungen.

Im Forschungsvorhaben wird erfasst, wie der vor dem Hintergrund dieser Planung realisierte Prozess von Leitungen, Geschäftsführung und der Koordinatorin im Verband wahrgenommen und erlebt wurde und wie aus ihrer Sicht das Zusammenspiel dieser verschiedenen Bausteine funktionierte.

2. Qualitätsentwicklung, Organisationsentwicklung, Kompetenzen und Haltung – eine Annäherung

Die nachhaltige Implementierung von Partizipation in der Sparte Kindertagesstätten der AWO Schleswig-Holstein gGmbH, ist eingebunden in die Qualitäts- und Organisationsentwicklung des Verbandes. Daher werden an dieser

Stelle zunächst einige Hintergründe des Zusammenhangs zwischen Partizipation und Qualitäts- bzw. Organisationsentwicklung, Partizipation und Kompetenzen bzw. Haltung und Partizipation und Leitung skizziert.

Qualitäts- und Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen und Partizipation

Seit den 1990er Jahren ist der Qualitätsdiskurs auch für das Feld der Kindertageseinrichtungen zunehmend erkennbar. Michael Wünsche

unterscheidet drei Dimensionen, unter denen diese Qualitätsdiskurse geführt werden¹:

- *Die interaktive Dimension (mit dem Kronberger Kreis und Qualität im Situationsansatz): Hier steht die Auseinandersetzung der am Prozess Beteiligten im Mittelpunkt.*
- *Die fachliche bzw. normative Dimension (mit dem Nationalen Kriterienkatalog und der KES-R): Hier geht es primär um fachwissenschaftliche Werte.*
- *Die organisationale Dimension (mit den Konzepten des DIN En ISO 9000ff. und EFQM): Hier geht es vor allem um den Prozess der Produkterstellung und der Leistungserbringung.*

Das hier dokumentierte Projekt kann man als querliegend zu diesen Dimensionen interpretieren. Ausgangspunkt war eine Entscheidung der Geschäftsführung im Rahmen der Qualitäts- und Organisationsentwicklung, die auf eine Veränderung in der Leistungserbringung zielte, sich in der Herstellung des Produktes Erziehung und Bildung in Kindertageseinrichtungen stärker an demokratischen Werten und Handlungsprinzipien zu orientieren (organisationale Dimension). Gleichzeitig wurde Partizipation ausgehend von einem spezifischen Konzept – „Die Kinderstube der Demokratie“ – normativ als Fachstandard gesetzt (fachliche Dimension). Unterhalb dieser Setzung wird aber zudem ganz bewusst ein Aushandlungsprozess in den jeweiligen Kita-Teams initiiert, denn die Inhalte und die methodischen Implikationen von Partizipation werden durch die jeweils beteiligten Fachkräfte in ihren Einrichtungen individuell konzeptioniert (interaktive Dimension).

Gleichzeitig differenziert der Qualitätsdiskurs zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Vor dem Hintergrund schwieriger Rahmenbedingungen pädagogischer Arbeit in Kindertageseinrichtungen wurden in den letzten Jahren einige Studien zur Strukturqualität durchgeführt.² Für die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen beschreibt Bernhard Kalicki vor allem die „Prozessqualität als Kernstück pädagogischer Qualität“³, in der das ‚Bild vom Kind‘ also die dem Handeln zugrundeliegende Vorstellung davon, wie ein Kind sei, über welche Fähigkeiten Kinder verfügen und welche Rollen sie im Verhältnis der Generationen zu spielen haben, eine entscheidende Einflussgröße sei.

So hat sich im Qualitätsdiskurs in Kindertageseinrichtungen ein weiteres Qualitätskonstrukt etabliert, das der „Orientierungsqualität“⁴, definiert „als Summe von Vorstellungen der pädagogischen Fachkräfte über das Wesen des Kindes und der kindlichen Entwicklung, als Summe individueller

¹ Wünsche 2015, S. 56.

² Viernickel/Schwarz 2015; Viernickel/Fuchs-Rechlin 2015.

³ Kalicki 2015, S. 16.

⁴ Tietze 1998.

Werte und Überzeugungen der pädagogischen Fachkräfte sowie der Auffassungen von pädagogischer Qualität in Kindertageseinrichtungen.“⁵ Dabei unterscheidet Wünsche zwischen „intraindividuellen Einstellungen und Überzeugungen“, die das Handeln der einzelnen Fachkraft begründen (individuelle Orientierung der Subjekte) und „interindividuellen, gemeinsam und im Team geteilten Einstellungen und Überzeugungen“⁶ (kollektive Überzeugungen eines Teams). Letztere bilden als Alltagstheorien den Referenzrahmen des pädagogischen Handelns und werden in kontinuierlicher, gemeinsamer Praxis jeweils hergestellt und bestätigt. Alltagstheorien stehen Veränderungsprozessen einerseits stabilisierend gegenüber, weil man sich in stillschweigender Übereinkunft am bisher ‚Selbstverständlichen‘ orientiert, andererseits können sie Veränderungsprozesse hemmen, weil man sich auf ‚Neues‘ nicht wirklich einlässt.

Wenn es also um eine Veränderung im gemeinsamen Selbstverständnis von Teams in Bezug auf die Bedeutung von Partizipation im pädagogischen

Handeln gehen soll, muss der Prozess der Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen gleichzeitig ein Organisationsentwicklungs- und ein Personalentwicklungsprozess sein. Die Entwicklung und Modifikation der Orientierungsqualität spielt dabei eine wichtige Rolle. Hierbei sind insbesondere die im Team geteilten Einstellungen und Überzeugungen bedeutsam. Sollen sich nämlich diese gemeinsamen, im alltäglichen Handeln hergestellten Überzeugungen verändern, braucht es einen besonderen Prozess der kollektiven Aneignung bisher nicht geteilter Überzeugungen. Das Team muss quasi gemeinsam umlernen bzw. neue Aspekte von Partizipation als Handlungsorientierung in ihre interindividuellen Übereinkünfte integrieren. Partizipation als Qualitätsmerkmal beinhaltet damit die Dimension kollektiver Aneignung im Team, wie die Ergebnisse noch zeigen werden.

D.h. Partizipation spielt im Rahmen von Organisations- und Qualitätsentwicklung eine doppelte Rolle:

- *Partizipation ist ein Kernelement von Organisationsentwicklungsprozessen. Für Veränderungen in Organisationen reicht eine rein kognitive Einsicht i.d.R. nicht aus. Sie muss vielmehr begleitet sein durch emotionale und motivationale Beteiligung der Mitarbeiter*innen. Ein hoher Grad an Mitwirkung stellt – neben der Verantwortung der Leitung – eine Voraussetzung für die Entwicklung einer neuen Lernkultur dar.⁷*
- *Partizipation muss auch Inhalt der Qualitätsentwicklung selbst sein. In dem hier dokumentierten Modellprojekt ging es darum, dass die Teams eine ‚Haltung‘ entwickeln, die es ihnen ermöglicht, sowohl bei längeren Planungen als auch in den immer wiederkehrenden kurzen alltäglichen Entscheidungsmomenten (Wie reagiere ich auf ein Problem? Wie spreche ich ein Kind an? U.v.m.) ‚automatisch‘ respektvoll und partizipativ zu handeln. Eine solche Haltung ist nicht allein durch eine Fortbildung ‚herstellbar‘, sondern basiert auf längeren, immer wiederkehrenden Erfahrungen mit einer partizipativen Praxis, die in Reflexionsprozessen zugänglich gemacht werden kann. Sie beinhaltet somit die Entwicklung von Alltagstheorien zum Thema Partizipation im Team.*

Den Anstoß für diese Veränderung zu geben, ist ein zentraler Aspekt des Fortbildungskonzepts „Die Kinderstube der Demokratie“. Im Mittelpunkt dieses Konzepts stehen von Multiplikator*innen für Partizipation in Kindertageseinrichtungen initiierte und moderierte Aus-handlungs- und Einigungsprozesse im Team. Sowohl bei der Planung eines Partizipationsprojekts als auch bei der Erarbeitung einer Kita-Verfassung einigen sich

die Fachkräfte eines Teams auf ein gemeinsames Vorgehen und handeln konkrete (Mit-)Entscheidungsrechte der Kinder aus. Während die Moderator*innen für die Prozessgestaltung verantwortlich sind, bleibt das Kita-Team für die Inhalte verantwortlich. Um sich auf ein gemeinsames Projekt bzw. auf eine gemeinsame ‚Verfassung‘ zu verständigen, müssen die beteiligten Fachkräfte ihre eigenen (intra- und interindividuellen)

⁵ Wünsche, a.a.O., S. 55.

⁶ Ebd., S. 55.

⁷ Schiersmann 2013.

Überzeugungen kommunizieren, d.h. sie müssen ihre Handlungsorientierungen reflektieren und ihre Positionen den anderen immer wieder erklären. So können im Laufe der Fortbildung bislang unreflektierte Überzeugungen thematisiert werden. Dies bildet die Grundlage dafür,

Kompetenz, Haltung und Partizipation

Unter Kompetenzen versteht man „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“⁸ Gleichzeitig gilt es zu unterscheiden zwischen Disposition – also der prinzipiellen Fähigkeit eines Menschen bestimmte Handlungen (hier: Kinder zu beteiligen) überhaupt hervorzu- bringen – und Performanz als die praktisch realisierten Handlungen eines Menschen (hier: die im Alltag tatsächlich ermöglichte Beteiligung von Kindern).

Bezogen auf Partizipation bedeutet dies: Partizipation in Kindertageseinrichtungen benötigt bestimmte Dispositionen der pädagogischen Fachkräfte, nämlich:

- Vielfältiges Wissen über Partizipation (z.B. Was bedeutet Partizipation? Wie hängen Partizipation mit Bildung und Demokratie zusammen?). Dieses Wissen wird zunächst im Rahmen der einrichtungsinternen Fortbildungen durch die Multiplikator*innen angeboten.
- Die Fähigkeit, mögliche Beteiligungssituationen der Kinder wahrzunehmen und zu analysieren. Auch hierfür werden die Fachkräfte zunächst in den Fortbildungen sensibilisiert. Gleichzeitig ist eine solche Sensibilisierung der Fachkräfte perspektivisch eine Aufgabe der Leitungen von demokratischen Kindertageseinrichtungen.
- Die Motivation, Partizipation auch umsetzen zu wollen. Sowohl die Rückmeldungen aus den Fortbildungen als auch aus den

bisher wenig hinterfragte Alltagstheorien in Frage zu stellen und sie somit für eine Veränderung in Richtung mehr Partizipation durch Reflexion und praktischer Erfahrung zu öffnen.

Teilvollversammlungen deuten darauf hin, dass eine Grundmotivation bei den Fachkräften durchaus vorhanden ist, die durch die Fortbildungen noch vertieft und/oder bestärkt werden kann.⁹

- Fähigkeiten und Fertigkeiten, Partizipation mit den jeweiligen Kindern der eigenen Kindertageseinrichtung umzusetzen. Die Fortbildungen geben diesbezüglich vielseitige Hinweise und eröffnen den Blick für strukturierte Partizipationsmethoden.¹⁰

Die Dispositionen, die durch die Fortbildungen unterstützt werden können, sind allerdings nur eine Grundlage pädagogischer Handlungsoptionen. In den vielfach unvorhersehbaren, offenen Situationen im pädagogischen Alltag wird das Tun von Fachkräften manchmal in einem Bruchteil von Sekunden (auch) von tiefer liegenden Wissensformen beeinflusst: „nämlich von handlungsleitenden Orientierungen, Werthaltungen und Einstellungen. Diese Haltung liegt quasi als handlungsgenerierende Struktur ‚hinter‘ der Ebene der Disposition und beeinflusst wesentlich den Prozess der Umsetzung von Wissen und Orientierungen in die Handlungspraxis.“¹¹ Haltungen entwickeln sich vor dem Hintergrund der vielfältigen individuellen und kulturellen Erfahrungen eines Menschen im Laufe seines Lebens. Um also zentrale Dispositionen pädagogischer Kompetenzen in die durch praktische Erfahrung erworbene Haltung zu integrieren, braucht es wiederum Aneignungsprozesse – ermöglicht durch Erfahrungen – die neue Erkenntnisse und Überzeugungen, aber auch selbstverständliche Handlungssicherheiten erzeugen, die dann auch unter Handlungsdruck im Alltag selbstverständlich(er) werden.

⁸ Weinert 2001, S. 27 f.

⁹ Allerdings erscheint Partizipation als Anspruch an ein pädagogisches Handlungsprinzip auch kaum offene Ablehnung zuzulassen.

¹⁰ Der Erwerb dieser Dispositionen sollte nicht nur in Fortbildungen stattfinden, sondern auch Gegenstand der Ausbildung zu pädagogischen Fachkräften sein. Näheres in Bartosch et al. 2015.

¹¹ Nentwig-Gesemann/Fröhlich-Gildhoff/Harms/Richter 2011.

Leitung und Partizipation

Organisationsentwicklung findet im Allgemeinen in den Kindertageseinrichtungen selbst vor allem durch die Leitungen statt. Es ist ihre Verantwortung, konzeptionelle Vorgaben zusammen mit dem Team im pädagogischen Alltag mit Kindern und Eltern umzusetzen. Mit der Komplexität der Aufgaben der Kindertagesbetreuung und der Entwicklung zu größeren Organisationseinheiten sind auch die Anforderungen an Leitungen von Kindertageseinrichtungen komplexer geworden. Nentwig-Gesemann et al. unterscheiden in ihrer Studie vier Ebenen des Leitungshandelns: Büro und Verwaltungstätigkeiten, Personal- und Qualitätsmanagement, soziales und visionäres Leadership sowie pädagogisches Vorbild.¹² Jens Christian Möller unterscheidet vier Felder der Leitungskompetenz: Neben der Betriebsleitung, dem strategischen Management und der Kooperation und Vernetzung ist dies vor allem die Teamentwicklung und das Selbstmanagement.¹³

Dabei ist „jede einzelne Kita eines Trägers ein kleines soziales ‚Unternehmen‘ in einem größeren sozialen Unternehmen, das nicht mehr hierarchisch-vertikal strukturiert, sondern fraktal organisiert ist.“¹⁴ Als Fraktale versteht Möller Einheiten, „die mit wenigen, sich wiederholenden Bausteinen zu vielfältigen komplexen, aber aufgabenangepassten Lösungen kommen.“¹⁵ Für Kindertageseinrichtungen meint dies, dass jede Einrichtung des Trägers zwar bestimmten Konzeptbausteinen verpflichtet ist, die Anwendung dieser Bausteine aber entsprechend der konkreten Bedingungen der in ihrem Sozialraum lebenden Kinder und Familien angepasst werden muss.

Didaktik und Leitungshandeln

Wenn Leitungsaufgaben auch die Eröffnung und Begleitung von Bildungsprozessen in Bezug auf neue Themen im Team einschließen (hier Partizipation), beinhaltet Leitungshandeln immer auch didaktisches Handeln. Didaktik beschäftigt sich mit der Planung und Reflexion organisierter Lehr-Lern-Prozesse zu unterschiedlichen Themen und ist in der pädagogischen Arbeit der Kindertageseinrichtung allgegenwärtig. Die

Ziel sind „selbständige, in ihrem jeweiligen Sozialraum selbstverantwortliche Kitas, in denen allerdings die Grundlagen und die Philosophie des Einrichtungsträgers gelebt werden.“¹⁶

Im hier dokumentierten Modellprojekt waren Leitungen in diesem Sinne gefordert, das vom Träger vorgegebene Konzept Partizipation für ihre Einrichtung zu adaptieren. Auch wenn durch die Fortbildungen und das Zertifizierungsverfahren¹⁷ bestimmte Elemente von Partizipation verbindlich vorgegeben werden, muss dazu jede Kindertageseinrichtung Partizipation für ihre jeweiligen Gegebenheiten (Kinder, Familien, Sozialraum, Mitarbeiter, räumliche Gegebenheiten u.v.m.) konkret ausgestalten. In diesem Prozess kommt der Leitung eine entscheidende Rolle zu. Sie steuert den Prozess und fordert bzw. unterstützt ihr Team bei der Aneignung bzw. Umsetzung von Partizipation. Dabei geht es – wie sich noch zeigen wird – auch darum, dem Team einen geeigneten Rahmen für die Aneignung (neuer) demokratischer Handlungsorientierungen zur Verfügung zu stellen.

Das Thema Partizipation fordert die Leitungskräfte dabei in besonderer Weise: Einerseits sind sie aufgerufen, das Thema zusammen mit dem Team der eigenen Kindertageseinrichtungen im Dialog zu konzeptionieren, andererseits stehen sie vor der (Gestaltungs-)Frage, wie demokratisch die Hierarchieebenen oder Entscheidungsbereiche in den Einrichtungen, für die sie verantwortlich sind, gestaltet sind bzw. wie demokratisch sie gestaltet werden sollen.

konstruktivistische Didaktik beschäftigt sich mit der Frage, wie es Lehrenden gelingen kann, Lernende darin zu unterstützen, sich mit einem bestimmten Thema vor dem Hintergrund ihrer Lebenslagen und Lebenswelten in Ko-Konstruktionsprozessen auseinanderzusetzen.¹⁸ Explizit mit Bezug auf das Leitungshandeln wird Didaktik allerdings noch recht selten thematisiert.

¹² Nentwig-Gesemann/Nicolai/Köhler 2016, S. 49f.

¹³ Möller 2015, S. 96.

¹⁴ Ebd. S. 94.

¹⁵ Ebd.

¹⁶ Ebd.

¹⁷ Vgl. Kapitel 4

¹⁸ Reich 2012.

Dabei ist Leitung insbesondere in pädagogischen Arbeitsfeldern, in denen das fachliche Handeln in komplexen Situationen immer wieder spontan hergestellt werden muss, darauf angewiesen, dass die Fachkräfte sich neue Aspekte ihres fachlichen Handelns aneignen und diese reflektieren (s.o.). Diese Bildungsprozesse können in Fort- und Weiterbildungen (im Modellprojekt: den durch die Multiplikator*innen durchgeführten Teamfortbildungen zu Partizipation) angeregt werden. Damit Partizipation aber selbstverständlich(er) Bestandteil der pädagogischen Praxis wird, müssen die Fachkräfte demokratische Handlungsbedingungen auch in ihrem Alltag

immer wieder analysieren und reflektieren, verschiedene Wege ausprobieren und so nach und nach neue Dispositionen und Überzeugungen in Ko-Konstruktionsprozessen herausbilden. Die Leitung einer Kindertageseinrichtung wird so in gewisser Weise auch zu einer Lehrenden, die Partizipation nicht nur top-down als pädagogisches Prinzip einfordert, sondern auch den Aufbau von demokratischen Haltungselementen und Handlungsoptionen didaktisch begleitet. Wie wichtig dies ist, wird in den Gruppendiskussionen mit den Kita-Leitungen deutlich.

3. Methodisches Vorgehen der Studie

Das Ziel der vorliegenden Expertise ist es, die im Projekt angestoßenen Prozesse aus der Perspektive von unterschiedlichen Akteur*innen, die an zentralen Stellen im Prozess beteiligt waren, innerhalb des Trägers zu verstehen. Aus diesem Grund entschieden wir uns für ein qualitatives Vorgehen. Da es vor allem um die Rekonstruktion von gemeinsamen Erfahrungen und deren Deutungen geht, bot sich die Methode der Gruppendiskussion an.¹⁹ In Gruppendiskussionen wird es möglich, gruppenspezifische Diskurse, Meinungen und Erfahrungen abzubilden und geteilte Aspekte des erlebten Prozesses darzustellen. Es wurden drei Gruppendiskussionen mit insgesamt 15 Leitungsfachkräften, die sich freiwillig dazu bereit erklärten, geführt und transkribiert. Die Alltagstheorien, die dem performativen Handeln der (Leitungs-)Fachkräfte zugrunde liegen, lassen sich in einer gemeinsamen Diskussion sichtbar machen. Die Akteur*innen der Geschäftsleitungsebene (Geschäftsführer und Spartenleiterin) sowie die Koordinatorin des Projekts befragten wir mit Hilfe von leitfadengestützten Experteninterviews, um auch die strategisch akzentuierte Perspektive der Projektplanung zu erheben.

Der Auswertung liegen folgende Daten in transkribierter Form zugrunde:

- Gruppendiskussion mit Leitungen am 22.03.2016 mit 6 Leitungskräften (abgekürzt als GD1).
- Gruppendiskussion mit Leitungen am 18.05.2016 mit 4 Kita-Leitungskräften (abgekürzt als GD2).

- Gruppendiskussion mit Leitungskräften am 06.10.2016 mit 5 Kita-Leitungskräften (abgekürzt als GD3).
- Leitfadenterview mit der Koordinatorin für das Projekt am 30.03.2016 (abgekürzt als K).
- leitfadengestütztes Interview mit dem Geschäftsführer der AWO Schleswig-Holstein gGmbH und der Spartenleiterin für Kindertageseinrichtungen am 20.11.2016 (abgekürzt als GF bzw. SL).

Die Auswertung erfolgte nach den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse.²⁰ Mit Hilfe der Interviewleitfäden wurden die durch die Projektplanung gesetzten Eckpunkte des Prozesses abgefragt (z.B. Begleitung durch die Multiplikator*innen und Leitungsfortbildungen). Der Schwerpunkt in der Auswertung der Gruppendiskussionen lag auf der Rekonstruktion des geteilten Prozesserlebens. So ergaben sich sowohl induktiv geleitete Kategorien wie auch deduktiv aus dem Material entstandene Aspekte (z.B. die Notwendigkeit für die Leitungsfachkräfte über didaktische Kompetenzen zu verfügen).

Die Gespräche fanden in den Räumlichkeiten des AWO-Landesverbandes in Kiel statt und wurden in einer sehr offenen Atmosphäre geführt. Dafür bedanken wir uns bei allen Beteiligten sehr herzlich.

¹⁹ Bohnsack 2008.

²⁰ Mayring 2010.

4. Partizipation als Qualitätsorientierung – Ergebnisse der Auswertung

In den Daten wird sichtbar, dass sich die Kindertageseinrichtungen im Laufe des Projekts aus Sicht der befragten Leitungen verändert haben bzw. dass mit (weiteren) Veränderungen gerechnet wird. Vor allem in den Gruppendiskussionen wird deutlich, dass Partizipation im pädagogischen Alltag der Kindertageseinrichtungen angekommen ist. Gleichzeitig haben die Befragten durchaus unterschiedliche Perspektiven auf den Prozess.

Die Einführung von Partizipation als verbindliche Orientierung einer guten Qualität pädagogischer Arbeit (Abb. 1) wird beschrieben als:

- Element der Organisations- und Qualitätsentwicklung für die pädagogische Arbeit in den verschiedenen Kindertageseinrichtungen des Verbandes,
- Aneignungsprozess aller Beteiligten vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Rollen,
- eine Herausforderung, die durch spezifische Rahmungen unterstützt werden kann.

Partizipation der Kinder in Kindertageseinrichtungen



Abbildung 1: Drei Perspektiven auf das Modellprojekt „Nachhaltige Implementierung von Partizipation in den Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH“

Die drei im Folgenden näher beschriebenen Perspektiven sind nicht unabhängig voneinander

zu verstehen, sondern treten in vielfältige Wechselbeziehungen.

4.1 Partizipation und Organisationsentwicklung

Das Neue an diesem Projekt war, dass die Einführung von Partizipation nicht von ‚unten‘ nach ‚oben‘ erfolgte (sich also jede einzelne Kindertageseinrichtung für das Thema entschied²¹) sondern vom Träger selbst, also ‚von oben‘ als Leitorientierung der Qualitätsentwicklung verordnet wurde. Auch wenn diese ‚top-down‘ Anordnung in Form der §§ 8 und 45 (2) SGB VIII bereits gesetzlich verankert und damit eigentlich keine trägerspezifische Anforderung ist, macht es einen Unterschied, ob ein Träger dieses Thema eher allgemein konzeptionell formuliert oder es für alle Einrichtungen zentral im Rahmen seiner spezifischen Qualitätsentwicklung verortet und damit explizit für die pädagogisch-konkrete Handlungsebene operationalisiert.

Die Entscheidung dafür, das Thema Partizipation zum Leitthema der trägerspezifischen Qualitätsentwicklung in allen Kindertageseinrichtungen der AWO Schleswig-Holstein gGmbH zu machen, war zunächst eine strategische Entscheidung der Geschäftsführung. Angesichts der oben beschriebenen Neustrukturierung des Trägers²², erhoffte man sich von einem gemeinsamen Thema eine stärkere Identifikation der Fachkräfte in den Kindertageseinrichtungen mit den zentralen Werten des Trägers und eine Verbesserung der Qualität der pädagogischen Arbeit. Im Folgenden werden verschiedene Aspekte, die sich in Bezug auf dieses Vorhaben in der Auswertung als wichtig erwiesen haben, dargestellt.

Demokratie als gemeinsame Grundüberzeugung im Team etablieren

Als primäres Ziel des Projektes nennt der Geschäftsführer eine Qualitätsentwicklung der pädagogischen Arbeit der Kindertageseinrichtungen des Landesverbandes, die er gleichzeitig als Organisationsentwicklung versteht. Qualität in Kindertageseinrichtungen zu verbessern bedeutet für ihn, vor allem die Qualität des pädagogischen Handelns im Alltag zu verbessern. Dabei spielt für den Geschäftsführer die kollektive Entwicklung einer professionellen Identität der Fachkräfte eine wichtige Rolle: „Wir reden hier über eine Haltung zur pädagogischen Intervention“ (GF 51f.). Damit geht es um die Frage: „Wie kann man die eigene Haltung in den Fokus nehmen ... wie kann man daraus eine gemeinsame Entwicklung hinbekommen?“ (GF 58ff.).²³

Das Thema Partizipation von Kindern erscheint dem Geschäftsführer für einen solchen Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozess aus verschiedenen Gründen besonders geeignet:

- Partizipation ist gut anschlussfähig an zentrale Werte des Verbandes der Arbeiterwohlfahrt.²⁴

- Einzelne Einrichtungen hatten bereits gute Erfahrungen mit diesem Thema gemacht.
- Partizipation – also die Frage der demokratischen Gestaltung der pädagogischen Arbeit – erweist sich als besonders geeignet eine pädagogische Arbeit zu entwickeln, die sich mehr am Kind orientiert.
- Gleichzeitig trägt Partizipation zur Verbesserung der Bildungsqualität, wie sie in den schleswig-holsteinischen Leitlinien für Bildung in Kindertageseinrichtungen beschrieben ist, bei.

Insbesondere bei pädagogischen Fragen ist Organisationsentwicklung immer auch mit Personalentwicklung verbunden. „Es geht darum, dass wir eine bestimmte Haltung haben, mit der wir an die Themen herangehen“ (GF 563f.). Ziel der Geschäftsführung ist es, eine Reflexion der eigenen demokratischen Haltung in Bezug auf das pädagogische Handeln und ggf. eine ‚Haltungsänderung‘ anzustoßen. Es geht darum, „das alte Verhalten zu reflektieren und durch ein neues

²¹ Auch so könnte eine Implementierung von Partizipation in einen Träger stattfinden, nämlich dann, wenn sich möglichst viele Kitas dieses Zieles annehmen und damit ‚die Mehrheit‘ der Trägereinrichtungen bilden.

²² vgl. Kapitel 2.2

²³ Der Hinweis der Geschäftsführung auf die Bedeutung der pädagogischen Haltung für die Qualität der Arbeit entspricht den Kompetenzmodellen in der Frühpädagogik wie von Nentwig-Gesemann et al. 2011 sowie Bar-tosch et al. 2015 beschrieben (s.o.).

²⁴ Eine solche Anschlussfähigkeit von Partizipation und Demokratie sollte allerdings grundsätzlich für alle Verbände gegeben sein.

Verhalten abzulösen“ (GF 255ff.). Dem Träger ist dabei durchaus bewusst, dass eine solche Haltungsentwicklung für Teams und Leitungen eine besondere Herausforderung darstellen kann und kontinuierliche Arbeit erfordert: „Diese Haltung und diese Auseinandersetzung ... und weiterzuarbeiten auch mit den Kolleginnen und Kollegen, denen es schwerer fällt, den Zugang zu finden“ (SL 215ff.).

Da das Projekt auch als Organisationsentwicklung verstanden wird, gilt es alle Einrichtungen in diesem Prozess mitzunehmen aber auch von allen Einrichtungen Partizipation zu verlangen: „Eine Personalentwicklung zu betreiben, wo am Ende tatsächlich Menschen sich zu diesem partizipativen Prinzip bekennen und sagen, auf dieser Grundlage mache ich pädagogische Interaktion, auf dieser Grundlage führe ich Mitarbeiter in einer Kindertageseinrichtung, das ist die große Herausforderung und damit werden wir uns noch ewige Jahre beschäftigen“ (GF 563f.).

Die Gruppendiskussionen mit den Leitungen

„Und dann gab es eine Situation im Frühstücksraum, da hat ein Kind versucht sich was einzugießen, in eine Tasse und die ganze Kanne ist umgekippt. Und sie [die Mitarbeiterin] ist sitzen geblieben. Sie ist nicht eingeschritten und nichts und hat weiter zugeschaut, was der kleine junge Mann macht. Und er hat die Tasse an den Tischrand gestellt und gewartet bis das Wasser reinläuft. Und darüber hat sie geschmunzelt und sagte, ich fand es faszinierend zu sehen, er hat das für sich gelöst. Das war für mich der Ansatz, sie hat es aushalten können, zu beobachten. Zwei Jahre vorher wäre sie vielleicht eingeschritten, hätte noch geschimpft und keine Ahnung was oder hätte ihm vielleicht auch einfach die Kanne abgenommen und eingegossen, aber da war einfach so der Schritt, da habe ich gedacht, sie hat es aushalten können und hat sich einfach zurückgenommen und beobachtet.“ (GD1 416–431)

Die bereits angesprochene Haltungsentwicklung wird an dieser Stelle als veränderte Handlungspraxis deutlich. Die Leitungen beschreiben, dass sich erst in der Praxis zeige, ob Partizipation im Team wirklich dauerhaft angekommen ist. „Die Tücke steckt nachher immer im Detail. Wir haben sehr motiviert begonnen und sind dann ... im

„Seitdem das so gelaufen ist, hat sich ganz viel verändert an Haltung, an Ansprache an die Kinder, an wie organisiere ich das eine oder andere. Das macht wirklich jetzt Spaß. Jetzt sind wir an dem Punkt, wo das nicht nur auf dem Papier steht, sondern auch ein Stück weit gelebt wird. Das ist wirklich schön.“ (GD2 125ff.)

Insgesamt berichten die Leitungen davon, dass das Thema Partizipation deutlich stärker präsent ist als früher. „Also Partizipation ist bei uns in der

geben Hinweise darauf, dass die intendierten Prozesse in den Einrichtungen auch tatsächlich angestoßen werden. Weil Partizipation zum zentralen Qualitätsthema der pädagogischen Arbeit erklärt wurde, müssen sich alle Einrichtungen und vor allem alle Kita-Leitungen mit diesem Thema beschäftigen. Die Reaktionen, die von den Kita-Leiterinnen beschrieben werden, reichen von freudiger Zustimmung (z.B. bei den Einrichtungen, die sich mit Partizipation schon länger beschäftigen und sich damit in ihrem Handeln bestätigt fühlen), über skeptisches Abwarten (mal sehen, was das wird) bis hin zu Ablehnung (Partizipation als Zusätzliches und als ‚rotes Tuch‘).

In den Gruppendiskussionen mit den Leitungen wird deutlich, dass die angestrebte Organisationsentwicklung während der drei Jahre Projektlaufzeit tatsächlich stattfindet: Partizipation stellt sich als ein zentrales Thema im Alltag dar, das die Blickrichtung der Fachkräfte auf die Kinder in der Kindertageseinrichtung zunehmend verändert:

Alltag nicht so stramm am Thema geblieben“ (GD2 110ff.). Durch die Fortbildungen und vor allem durch den Austausch im Team über ganz konkrete Themen und Verhaltensweisen, nehmen die Leitungen eine Veränderung der Haltung bei ihren Mitarbeiter*innen wahr:

Dienstbesprechung immer ein Tagesordnungspunkt“ (GD2 107f.).

Anforderungen an Leitungen bei der Umsetzung von Partizipation

In Bezug auf die Aufgaben und die Rolle von Kita-Leitungen spricht der Geschäftsführer von einem Transformationsprozess „hin zu(r) Managerin von kleinen ... betrieblichen Systemen, von kleinen Unternehmen“ (GF 247). Diese Transformation ist nach seinen Aussagen für die Leitungen per se mit Anstrengung verbunden. So versteht er auch die Entscheidung, Partizipation zum Leitprinzip der pädagogischen Arbeit zu machen, zunächst als eine Herausforderung für die Leitungen: „... das ist glaube ich auch eine hohe kognitive Leistung. Das eigene Verhalten, das alte Verhalten zu reflektieren und ... durch ein neues Verhalten abzulösen. Das heißt ja nicht nur Verhalten gegenüber Eltern und Kindern. Es ... tut ja auch was mit Führung“ (GF 254ff.).

Dabei ist es der Geschäftsführung durchaus bewusst, dass dies von einigen Kita-Leitungen zunächst als ein ‚zu viel‘ empfunden werden könnte. Daher war die spezifische Unterstützung der Leitungen ein Projektbaustein, der von vornherein mitgedacht wurde.

Die Kita-Leitungen fungieren u.a. als Verbindungsstelle zwischen Träger und Team. Organisationsentwicklung ist immer darauf angewiesen, dass es den Kita-Leitungen gelingt ihre Teams zu motivieren und mitzunehmen. Organisationsprozesse sind also auf didaktische Kompetenzen der Leitungen angewiesen (vgl. 4.2).

Zur Rolle der Leitungen bei der Einführung von Partizipation

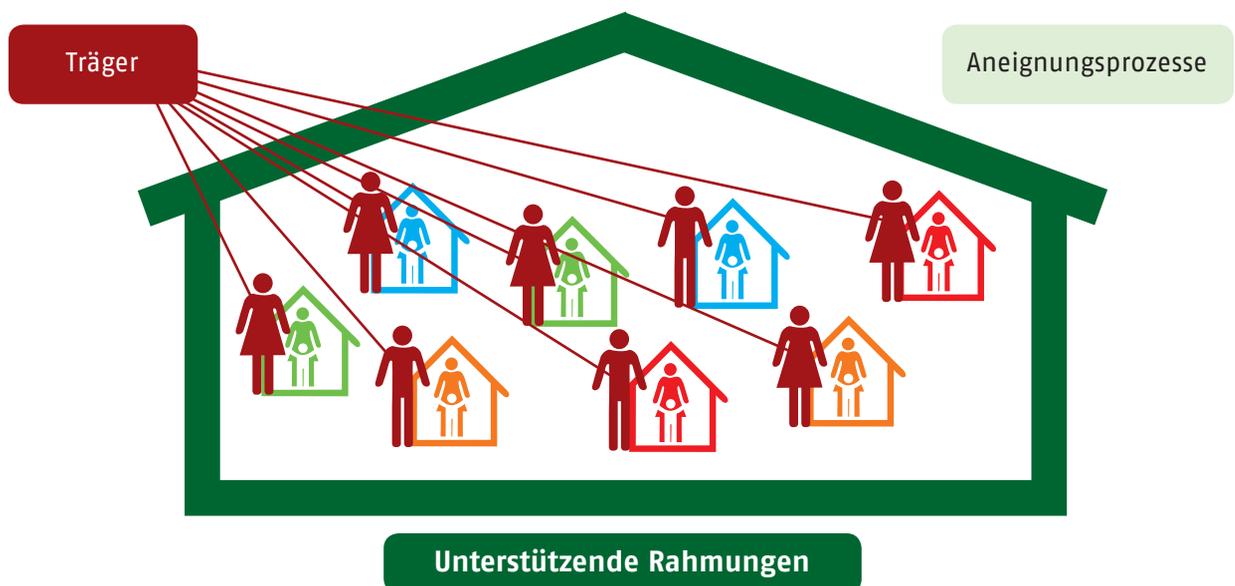


Abbildung 2: Zur Rolle der Leitung bei der Einführung von Partizipation

Dass der Implementierungsprozess von Partizipation sie in ihrer Leitungsrolle besonders herausfordert bzw. diese tangiert, beschreiben auch die Leitungen selbst. Einige empfinden die aus ihrer Sicht immer komplexer werdenden Leitungsaufgaben als ‚zunehmenden Druck‘. Insbesondere die (zunehmenden) Verwaltungsaufgaben werden als belastend beschrieben. Auch die Verordnung des Partizipationsprojektes durch den Träger wird von einigen Leitungen zunächst als Zusatzbelastung wahrgenommen: „...das kriegen wir jetzt noch oben rauf und das müssen wir jetzt

noch zusätzlich machen und, ne und aber (.) ist so“ (GD1 660f.).

Wie stark sich das Gefühl von ausgesetzter Unsicherheit zeigt, hängt auch mit den bereits gemachten Erfahrungen mit Partizipation zusammen. Kindertageseinrichtungen, die schon länger partizipativ arbeiten, haben es deutlich leichter als Kindertageseinrichtungen, die dem Thema zwar durchaus positiv gegenüberstehen, sich aber bislang noch nicht intensiver damit beschäftigt haben. Hier wird deutlich, dass

Leitungen in Bezug auf die angestrebte Organisationsentwicklung ihrer Einrichtung in doppelter Hinsicht gefordert sind: Sie müssen sich ggf. selbst erst einmal mit dem Thema Partizipation

auseinandersetzen. Gleichzeitig müssen sie ihre Teams von dem Thema überzeugen und sie in der Aneignung von Partizipation begleiten:

„Und da war einfach viel zu viel Wechsel und ... Unterlagen haben gefehlt. Alle Sachen, die wir ausgearbeitet haben. Dadurch war ich erst mal beschäftigt irgendwie alles und zu gucken, wo stehen wir überhaupt? Geht es auch mal weiter? Warum geht es nicht weiter? [Dem] Personal zu sagen, ihr habt diese AG gegründet, ihr müsst euch auch treffen.“ (GD1 155ff.)

Die Aufgabe, Partizipation im Team zu verankern, wird von den Leitungskräften sehr unterschiedlich beschrieben. Es gibt Teams, die „Feuer und Flamme“ sind (GD1 267ff.), aber auch Leitungen, deren Teams sich gegen das Thema Partizipation mehr oder weniger offen sperren. „Momentan finde ich es eine Belastung, ... für alle Mitarbeiter, die ich noch auf den Weg bringen muss. ... die versuchen wirklich, drumherum zu kommen und haben ganz tolle Strategien dafür. ... Da gibt es

so eine Anspannung bei mir“ (GD1 1051–1026). Einige Leitungen schildern ihren Eindruck, dass einzelne Mitarbeiter*innen in alte Verhaltensweisen fallen, sobald sie mit den Kindern allein sind. Die Resistenz bzw. ‚Haltbarkeit‘ bekannter Handlungsoptionen gegenüber noch unbekanntem, neuen Orientierungen wird in den Diskussionen immer wieder thematisiert.

Veränderungen in der Rolle von Leitungspositionen

Nun ist das Thema Partizipation für die Leitungen (und auch für die Geschäftsführung) kein Thema wie jedes andere, weil Partizipation den demokratischen Umgang mit Macht in der Kindertageseinrichtung thematisiert. Auch wenn es zunächst vor allem um Kinderrechte und damit um eine demokratische Beteiligung von Kindern geht, steht mittelbar die Frage im Raum, wie die Machtverteilung zwischen Team und Einrichtungsleitung bzw. zwischen Kita-Leitungen und Geschäftsführung gestaltet wird. So erstaunt es nicht, dass einige Leitungen die ‚Anweisung‘ von Partizipation zunächst durchaus kritisch kommentieren: „Bei einer DB wurde dann gesagt, so und dann machen wir jetzt Partizipation. (.) Da von oben kam das runter, müssen wir jetzt machen, müssen wir jetzt alle durch. (.) Fertig“ (GD1 639ff.).

Das Thema demokratische Gestaltung der Machtverhältnisse als ein ergebnisoffener Prozess in den Einrichtungen tangiert allerdings nicht nur die einzelnen Kindertageseinrichtungen, sondern auch den Träger als Ganzes. Der Geschäftsführer stellt fest: „Wenn man einen solchen Organisationsentwicklungsprozess initiiert, muss man davon ausgehen, dass Dinge passieren, die man vorher noch gar nicht sehen konnte“ (GF 102). Dazu gehört ggf. auch, dass sich die Haltung der Leitungen gegenüber der Geschäftsführung verändert. Die Spartenleitung beschreibt

beispielsweise die Entwicklung einer intensiven Diskussionskultur innerhalb der Leitungsebenen des Trägers: „Also ich finde zum Beispiel auch diesen Dialog mit den Einrichtungsleitungen, den regelmäßigen, ob jetzt sogar über Geschäftsführungsebene oder der Ebene dazwischen, das ist alles so selbstverständlich über Hierarchieebenen hinweg, ähm da werden gemeinschaftliche Entscheidungen oder Prozesse angestoßen“ (SL 430ff.).

Wenn ein Träger ein Organisationsentwicklungsthema konsequent verfolgt, können sich Leitungen an diesem Thema nicht einfach ‚vorbeimogeln‘. Sie müssen in ihrer Rolle als Leitungen Position zu dem Thema beziehen, sowohl in Richtung des Trägers als auch ihres Teams. Wenn das Organisationsentwicklungsthema Partizipation heißt, bedeutet dies auch, dass die demokratischen Prozesse sowohl in der Kindertageseinrichtung (zwischen Leitung und Team) als auch zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen des Trägers in den Blick geraten.

Dies thematisieren auch die Leitungen. Mehrere Leitungsfachkräfte beschreiben, dass sie ihre Leitungsrolle im Laufe des Prozesses reflektieren und zum Teil neu justieren müssen. So erzählt eine Leiterin mit einem Schmunzeln: „Als wir angefangen haben, wurden alle Dinge, die ich gesagt habe hinterfragt: ist das Partizipation?“ (GD1 792ff.).

Oder: „Zählt Partizipation auch für Rolle Leitung – Mitarbeiter?“ (GD1 796f.). Sich hier individuell angemessen als Leitung zu positionieren, wird als herausfordernd beschrieben: „Das fand ich nicht so einfach, weil ich war ja auch noch neu in meiner Rolle als Leitung ... Jetzt ist mir das ziemlich klar, aber es gibt immer noch das geflügelte Wort, wenn ich Dinge anweise, dass ich dann sage: nichts mit Partizipation“ (GD1 799ff). Die Leiterin fährt fort: „Ich habe für mich erst mal erarbeiten müssen: Wo möchte ich denn gerne Mitbestimmung vom Team haben? Und gibt es auch Bereiche, die ich eigentlich bestimmen möchte? Das musste ich für mich erst einmal bearbeiten“

(GD1 818 ff). Der Prozess der Klärung von Mitbestimmungsbereichen und -rechten, der durch das Thema Partizipation mit Kindern angestoßen wird, setzt sich im professionellen Umgang der Fachkräfte untereinander fort.

Mehrere Leitungen beschreiben, wie sich ihre Leitungsrolle im Rahmen des Projekts verändert und z.T. konturiert hat. Sie sehen sich jetzt neben ihrer Führungsrolle auch in einer Moderationsrolle. Sie verstehen sich als die Person, die den Hintergrund für die Organisationsveränderungsprozesse in der Kindertageseinrichtung gestaltet:

„Den Background stabil zu haben und zu wissen, was der Background ist und warum er da sein muss, um in die und die Richtung zu gehen. Also das Hintergrundgerüst zu halten und darum zu wissen. Das muss ich als Leitung oder das will ich als Leitung können.“ (GD1 849ff.)

Eine Leiterin fasst ihre neue Rolle mit diesem Satz zusammen: „Ich bin der Anker, an dem man sich immer wieder zurück hangeln kann“ (GD1 853f.).

Organisationsentwicklung als Wellenbewegung

Wir haben bereits angedeutet, dass sich Partizipation als individuelle und gemeinschaftliche Haltung entwickelt, wenn sie im alltäglichen pädagogischen Handeln konkret werden kann. Organisationsentwicklung realisiert sich demnach in einem fortlaufenden Bildungs- und Aneignungsprozess der Fachkräfte (siehe auch Kap. 4.2). Dieser Aneignungsprozess – und damit die Organisationsentwicklung – verläuft allerdings offenbar in Wellenbewegungen. So beschreiben auch Leitungen, die schon lange Partizipation in ihrer Einrichtung praktizieren, dass es in ihrem Team immer wieder Phasen gäbe, in denen die Mitarbeiter*innen des Themas

überdrüssig erscheinen. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit alltagstheoretischen Handlungsmustern verlangt immer neue Reflexionen, da sie noch nicht vollständig verinnerlicht bzw. inkorporiert²⁵ sind. Dabei ist es wichtig, dass die Fachkräfte nicht nur ‚wissen‘, was partizipatorisches Handeln wäre, sondern auch erkennen, ob sie selbst so handeln. Diese Anforderung ist z.T. anstrengend, weil eigene Selbstverständlichkeiten immer wieder hinterfragt werden (s.u.).

Eine Leiterin versucht die Fachkräfte im Alltag regelmäßig auf ihr Handeln aufmerksam zu machen:

„In solchen Situationen immer wieder ertappt oder ... darauf angesprochen zu werden, das empfinden sie einfach als schwierig. Ich habe aber auch die Erfahrung gemacht, dass das der einzige Weg ist ran zukommen, die Kollegen in den Situationen anzusprechen. Weil auf einer Dienstbesprechung, ist es vom Kopf her alles schön und wissen sie alle, wie es geht. ... Und insofern ist es auch ein gewisser Reibungsprozess, die Kollegen immer wieder auch an die partizipatorische Haltung und an den Alltagsumgang daran zu erinnern und darauf aufmerksam zu machen. Diese Reflexion ist nicht ganz reibungslos.“ (GD3 171ff.)

²⁵ ‚Inkorporiert‘ ist eine Handlung oder ein Verhalten dann, wenn es im alltäglichen Handeln selbstverständlich erscheint. Der Körper als sichtbares Medium einer Handlung führt diese als bekannte und vertraute Handlung aus. Eine inkorporierte Handlung gelingt z.B. aufgrund von den hier genannten Alltagstheorien.

Auch, wenn sich Leitungen z.T. als Moderatorin verstehen (s.o.), behalten sie ihre Leitungsfunktion. Sie haben das Thema Partizipation konsequent im Blick und fordern die

Auseinandersetzung mit dem konkreten Handeln immer wieder ein. Das kann dann auch zu einer gewissen Müdigkeit der Kolleg*innen führen:

„Und ich finde auch, manchmal merke ich inzwischen bei den Kollegen so eine Unlust, auch immer wieder darauf angesprochen zu werden. So, in so einer ersten Euphorie waren sie auch alle dafür und fanden das auch alle ganz toll und haben auch ganz viele Erfolge gesehen und tolle Erlebnisse mit gehabt. Aber wenn der Prozess jetzt so weiterläuft und dann immer wieder, nochmal wieder darauf angesprochen wird und sich doch nochmal wieder korrigieren müssen, das finden sie auch sehr anstrengend.“ (GD2 130–141)

Teilvollversammlungen – als Mittel der Identifikation mit dem Prozess der Partizipation

Wie bereits beschrieben (Kap. 3.4), fanden im Projektzeitraum insgesamt 4 Teilvollversammlungen statt. Diese Teilvollversammlungen sollten den Organisationsentwicklungsprozess unterstützen, indem sie deutlich machten, dass es hier um einen gemeinsamen Prozess aller Mitarbeiter*innen geht.

Auch wenn einige Leitungen beklagen auf diesen Vollversammlungen nichts Neues erfahren zu haben („Die Versammlungen waren für uns nicht ausreichend“ (GD1 1226f.); „Das was da vorgestellt wurde, haben wir schon durchgenommen“ (GD1 1230f.)), bestätigen Andere in

den Diskussionen auch eine motivierende Wirkung der Teilvollversammlungen als Stärkung und Wertschätzung ihrer Arbeit: „Da kamen alle wieder und sagten: oh jetzt weiß ich wohin. ... Sie bekamen ganz viel Bestätigung“ (GD3 905f.).

Für viele Fachkräfte waren die Teilvollversammlungen die erste Gelegenheit, die AWO Schleswig-Holstein gGmbH als ganzen Verband zu erleben. Das Bewusstsein dafür, dass das Thema Partizipation wirklich ein gemeinschaftliches Entwicklungsthema des Verbandes ist, konnte so gestärkt werden.

Resümee

Wie bis hierher deutlich wird, verfolgt der Träger mit der verbindlichen Einführung von Partizipation als Qualitätsstandard zwei eng zusammenhängende Ziele: Einerseits geht es ihm darum, durch Partizipation Qualitätsentwicklungsprozesse in der pädagogischen Arbeit der Kindertageseinrichtungen zu initiieren. Andererseits war die verpflichtende Einführung von Partizipation Element einer trägerspezifischen Organisations- und Personalentwicklung.

Ein solcher Prozess fordert insbesondere die Leitungen. Sie sind dafür verantwortlich, Partizipation in ihrer Kindertageseinrichtung konkret umzusetzen. Sie stehen vor der Frage: Wie kann es gelingen, dass die Beteiligung der Kinder zur „interindividuellen, gemeinsam und im Team geteilten Einstellung und Überzeugung“²⁶ wird. In diesem Zusammenhang spielen Bildungs- und Aneignungsprozesse der pädagogischen Fachkräfte eine zentrale Rolle.

²⁶ Wünsche 2015, S. 55.

4.2 Partizipation als Aneignungsprozess – zur Bedeutung didaktischer Kompetenzen von Leitungskräften

Kinder eignen sich Demokratie durch Partizipation an. Demokratielernen ist also in erster Linie ein auf Erfahrungen beruhender Bildungsprozess. Wenn Partizipation zu einer Handlungsorientierung in der pädagogischen Arbeit werden soll, stehen auch pädagogische Fachkräfte vor der Herausforderung, ihr konkretes Handeln demokratisch zu gestalten, d.h. Fachkräfte müssen lernen, demokratisch zu handeln. Dieses Lernen geschieht – ebenso wie bei den Kindern – durch (selbst-)tätige Erfahrungen, die die Fachkräfte in konkreten Situationen, in denen sie partizipatorisch agieren, machen. In der neuen Erfahrung werden bekannte Handlungsmuster ergänzt oder verändert. Die lernende Fachkraft erweitert ihre Fähigkeiten und bringt dieses neue (Handlungs-) Wissen wieder nach außen, indem sie nun demokratischer mit den Kindern agiert.

Wissenschaftlich wird das Phänomen, dass sich die Aneignung von Wissen direkt im Handeln vollzieht und auch wieder nach außen gebracht wird, als ‚Performanz‘ bezeichnet. Partizipation entsteht dadurch, indem man es im täglichen Handeln mit Kindern realisiert. Dieses Handeln ist den Fachkräften in ihrer Alltäglichkeit aber häufig nicht direkt zugänglich. Das erklärt auch, warum viele Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen zwar meinen, demokratisch zu (inter-)agieren, aber im direkten Kontakt mit den Kindern doch

immer wieder auf zuvor verinnerlichte Handlungsmuster zurückgreifen, die wenig Partizipation für die Kinder eröffnen. Ganz einfach, weil sie selbst wenig Gelegenheiten hatten, Demokratie einzuüben bzw. zu ‚inkorporieren‘. In diesem Zusammenhang wird häufig von ‚Haltung‘ als Basis pädagogischen Handelns gesprochen (s.o.). Auch die Geschäftsführung und die Leitungen betonen immer wieder, wie wichtig die ‚Haltung‘ für die Umsetzung von Partizipation wäre, i.d.R. verbunden mit der Frage, wie es gelingen könnte, Haltung zu verändern: „Aber das Problem ist wirklich ... da diese Haltung ... herauszuputzen, herauszukitzeln. Das man das wirklich im Alltag wirklich spüren kann“ (GD1 246ff.).

Es wird deutlich, dass die Umsetzung von Partizipation als pädagogisches Handlungsprinzip nicht allein durch Fortbildungen (also durch mehr kognitives Wissen) oder die Vermittlung von Methoden (mehr Können) zu erreichen ist, sondern dass eine Veränderung des selbstverständlichen Handelns der Fachkräfte in Richtung von mehr Partizipation einen im jeweiligen Alltag verankerten, langfristigen Aneignungsprozess, der das verinnerlichte ‚Wissen‘ – die Haltung – verändern kann, voraussetzt.

Learning by doing – Partizipation als Aneignungsprozess und Infrage stellen bekannter Handlungssicherheiten

In allen Gruppendiskussionen und Interviews wird deutlich, dass Partizipation letztlich erst dann ‚gelebt‘ wird, wenn die pädagogischen Fachkräfte eine Beteiligung der Kinder wollen und können. Kinder zu beteiligen muss zur Selbstverständlichkeit – zum ‚Normalfall‘ – werden. Ein zentraler

Kern des Projekterfolgs liegt darin, ob und wie es den Leitungen gelingt, Aneignungsprozesse in Bezug auf Partizipation in ihren Teams zu initiieren und zu begleiten. Eine Leiterin beschreibt diese Initiierung von Aneignungsprozessen im alltäglichen Handeln so:

„Es sind ja oftmals nur kleine Schlüsselsätze oder kleine Aufforderungen, die letztendlich zeigen, welche Haltung dahintersteht. Und dieses sich gegenseitig aufmerksam zu machen, wie man mit den Kindern kommuniziert und versteckt manipuliert oder ... indirekt doch Anweisungen gibt und die Kinder lenkt (...), ... diese Mini-Sätze aus dem Alltag immer wieder zu hören und auch die Zeit und auch ein gutes Klima dafür zu haben, darüber zu reden. Das finde ich, ist das Wesentliche.“ (GD3 116ff.)

Damit die Leitungen ihr Team in der Aneignung von Partizipation begleiten können, müssen sie sich dieses Thema zunächst selbst aneignen:

„So ein paar skeptische Fragen, die hatte ich auch. Kann ein vierjähriges Kind entscheiden ob es eine Jacke anzieht oder nicht? Das sind ja (immer) die gleichen Fragen. ... das Besondere an unserem Projekt ist, dass die Erzieher oder alle, so erstaunt sind, was die kleinen Blagen doch alles schon können. Und wie die sich gegenseitig helfen ... also da sind die Erzieher auch völlig fasziniert von und deswegen möchten sie auch, dass es weitergeht ... da steckt so viel in den Kindern, was man vorher gar nicht gesehen hat, was man denen gar nicht zugetraut hatte ... das war nur Theorie und jetzt sehen die das und sind richtig begeistert“ (GD1 330–347)

Je mehr positive Erfahrungen die Leitungen und Teams mit Partizipation machen, desto offener werden sie einer Aneignung des Themas gegenüber. Partizipation im Alltag umsetzen zu wollen, braucht also zunächst die Erfahrung, dass Partizipation gelingen kann.

Um solche Erfahrungen selbst machen und für das Team herstellen zu können, waren viele der Leitungen zunächst auf Unterstützung von außen angewiesen: „Als wir in die Planung gingen mit dem Thema Partizipation, war das so ein riesen Berg“ (GD1 79f.), beschreibt eine Leiterin den

Start des Projekts. Sie ist nicht die einzige, die sich zunächst überfordert glaubte diesen ‚Berg‘ bewältigen zu können. Unterstützend wirkt hier die systematische Planung des Partizipationsprojekts in Form der Teamfortbildungen und Leitungsgesprächen durch die Multiplikator*innen.

Die Leitungen entwickeln aber auch selbst Strategien, um ihren Aneignungsprozess im Alltag vorzubringen, indem sie sich Hilfestellungen in Situationen anbieten, in denen die partizipatorische Offenheit Unsicherheiten hervorbringt:

„Wir sind ja auch irgendwann an diesen Punkt gekommen, wo einige Mitarbeiter soweit waren, dass sie Sachen aushalten konnten, so nenne ich das jetzt mal. Getränke kippen um, auf dem Außengelände dürfen andere Dinge ausprobiert werden, also im Alltag. Und andere konnten das noch nicht aushalten. Und das gab wirklich Probleme im Team. (.) Das haben wir dann versucht aufzumachen und wir haben Verabredungen getroffen. Also es haben Kollegen dann zusammengearbeitet, die das aushalten können und die nicht. Und die haben sich äh ganz individuelle Lösungen überlegt, wie die Kollegin in die Situation reingeht. Also eine brauchte nur die Hand auf der Schulter, ne und die andere brauchte die direkte Ansprache, halt ich übernehme ab hier. So.“ (GD1 Z465–478)

Den Leitungen war klar, dass die Einführung von Partizipation ein längerer Prozess ist: „... das wieder umzusetzen und zu leben, die Haltung alltäglich zu leben, das ist ein sehr langwieriger Prozess“ (GD3 130ff.). Partizipation muss immer wieder neu hergestellt werden, bis Partizipation

nicht mehr ‚das Neue‘ sondern ‚das Normale‘ ist, ein Handeln, über das man nicht mehr nachdenkt. Erst dann hat sich die ‚Haltung‘ geändert und kann künftig stärker Selbstverständlichkeit werden.

Zur Bedeutung des Handwerkszeugs im Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“

Das Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“ beinhaltet verschiedene, zum Teil sehr kleinteilige „Handwerkszeuge“²⁷, die die Multiplikator*innen durch ihre Fortbildungen in Form des

Beteiligungsprojektes oder der Verfassungsgebenden Versammlung in die Kindertageseinrichtungen hineinbringen (vgl. auch 4.3). Um für eine respektvolle Kommunikation zwischen Kindern

²⁷ Die Verfahrensweisen und Methoden, die im Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“ über viele Jahre entwickelt und erprobt wurden, werden von den Fachkräften immer wieder als ‚Handwerkszeug‘ bezeichnet.

und Fachkräften zu sensibilisieren, nutzen die Multiplikator*innen darüber hinaus Elemente aus Kommunikationstrainings (im Konzept „Die Kinderstube der Demokratie“ wird dies ‚Dialogwerkstatt‘ genannt). Zusätzlich wird mit Visualisierungselementen gearbeitet, um die Prozesse für Kinder und Fachkräfte transparent zu machen. Auch wenn die Fortbildungen aus relativ standardisierten und immer wiederkehrenden Teilen bestehen, sind sie gleichzeitig sehr partizipativ. Die Moderator*innen fokussieren und moderieren den Prozess, inhaltlich entscheiden aber immer die Teams selbst (über Beteiligungsthemen, über Selbst- und Mitentscheidungsrechte der Kinder etc.). So ähneln sich die Prozesse in den verschiedenen Einrichtungen zwar in Bezug auf die methodischen Schritte – das ‚Handwerkszeug‘

–, nicht aber in Bezug auf die inhaltlichen Ausgestaltungen. Damit unterstützen diese Fortbildungsverfahren die angestrebten Veränderungen in den Kindertageseinrichtungen hin zu mehr geteiltem Selbstverständnis und gleichzeitig die notwendige individuelle Profilierung der Kindertageseinrichtungen.

Die Leitungen beschreiben diese Methoden und Verfahren, die sie durch die Multiplikator*innen kennenlernen, als sehr hilfreich. Sie dienen zum einen als eine Art Leitfaden, zum anderen fordern die Verfahren dazu auf, dass die Fachkräfte untereinander klären, was sie unter Partizipation verstehen und welche konkreten Alltagsrechte sie den Kindern einräumen wollen:

*„Wir hatten die Planung gemacht. ... Und in diesen zwei Tagen war das so klar, ja das machen wir und das machen wir und das machen wir und dann sind wir losgegangen. Und ganz oft kamen Kollegen zurück und haben noch mal auf diesen Plan geguckt, was meint die eigentlich damit? Die Stichworte auf den Karten wurden doch noch unterschiedlich interpretiert, obwohl wir alle zwanzig anwesend waren und das zusammen erarbeitet haben ... Wir konnten dann im nächsten Projekt unsere Kärtchen differenzierter gestalten. Das war für uns ein Lernprozess. Also die Kinder können das ja super, aber wir mussten lernen, kleiner zu denken und präziser.“
(GD1 93ff.)*

Diese Aussage gibt Hinweise auf die Bedeutung des ‚Handwerkszeugs‘ für Bildungsprozesse zum Thema Partizipation sowie für die Organisationsentwicklung. Es scheint die Koppelung zwischen hoher Transparenz, kleinteiligen Planungsschritten und dem Zwang zur Einigung auf bestimmte

Mindeststandards der Kinderbeteiligung zu sein, die nicht nur individuelle Bildungsprozesse, sondern vor allem Bildungsprozesse im Team anstößt und so demokratische Aspekte in der Orientierungsqualität fördert.

Leitungshandeln als didaktisches Handeln

Oben wurde bereits angedeutet, dass Leitungen vor einer doppelten Herausforderung stehen, wenn sich ihre Teams neue Themen, wie hier Partizipation, aneignen müssen. Sie müssen sich einerseits das, vielleicht auch für sie neue Thema selbst aneignen und sie müssen andererseits Aneignungsprozesse in ihrem Team anregen und begleiten. Die Multiplikator*innen können sie in dieser Phase sehr gut unterstützen. Partizipation als ‚neue‘ Orientierungsqualität wird sich aber nur entwickeln, wenn es den Leitungen gelingt, das Thema für ihr Team im Alltag didaktisch immer wieder aufzubereiten. In den Gruppendiskussionen wurde eindrücklich deutlich, wie viele unterschiedliche Wege die beteiligten Kita-Leitungen gefunden haben, um ‚ihr Team‘ mitzunehmen: Von regelmäßigen Gesprächen auf Dienstversammlungen über das Verschenken und

gemeinsame Lesen von Büchern zum Thema bis hin zu täglichen Rückmeldungen im Alltag oder direkt geplanten didaktischen Einheiten zu Partizipation im Rahmen von Dienstbesprechungen.

Je mehr es den Leitungen gelingt, ihre Teams durch didaktisches Handeln mitzunehmen, desto nachhaltiger wird die Umsetzung von Partizipation. Wenn die Leitungen dieses nicht leisten können, etwa weil die Leitung die Entscheidung der Geschäftsführung nicht mittragen kann oder sich selbst im Thema noch unsicher fühlt, generiert dies Widerstand im Team und Unlust auf das Thema. Didaktisches Handeln in Bezug auf Partizipation gelingt umso besser, je sicherer sich die jeweilige Leitungsfachkraft bereits selbst mit dem Thema fühlt und es durchdrungen hat. Leitungen, die selbst noch im eigenen

Aneignungsprozess stecken, können Situationen im Team auch weniger selbstverständlich der Fall-reflexion im Team zur Verfügung stellen und diese

begleiten. Didaktische Abstraktion verlangt eine eigene Positionierung und inhaltliche Sicherheit im Thema Partizipation.

4.3 Unterstützende Rahmung

Schließlich enthalten die Gruppendiskussionen und Interviews verschiedene Hinweise darauf, was die Einführung und vor allem die Nachhaltigkeit

demokratischer Partizipation aus der Perspektive der Forschungsteilnehmer*innen begünstigt.

Zeit und Struktur

Einer der Begriffe, die in diesem Zusammenhang am häufigsten genutzt wurde, ist das Wort ‚Zeit‘. Alle Leitungen und auch die Geschäftsführung und die Spartenleiterin sind sich einig: Partizipation braucht Zeit! Dies ist ein Ergebnis das sich in vielen Studien zur Qualität in Kindertageseinrichtungen findet.²⁸

Herausforderung dar. Einige beschreiben ihren Eindruck immer wieder von vorne beim Thema Partizipation anfangen zu müssen.

Bei genauerem Betrachten werden von den Befragten mit dem Wort ‚Zeit‘ aber ganz unterschiedliche Aspekte beschrieben. Zeit ist in den Gesprächen ein Synonym für:

- Mehr Freiräume, eigene Wege gehen, Dinge ausprobieren und auch wieder verwerfen zu dürfen. Dies weist nochmals deutlich darauf hin, dass Partizipation ein Aneignungsprozess ist, der von jeder Fachkraft aber auch von jedem Team eigenständig vollzogen werden muss.

- Mehr Freiraum für die Arbeit mit den Kindern, Zeit zum Zuhören, Zeit für Gespräche etc. Hier wurde auch auf die zum Teil ungünstigen Rahmenbedingungen (Fachkraft-Kind-Schlüssel, wenig Verfügungszeit, hoher Krankheitsstand, etc.) hingewiesen.

Alle Leitungen betonen, dass es sehr hilfreich gewesen sei, dass der Zeitrahmen verlängert wurde, in dem die Einrichtungen Projekt und Verfassung erarbeiten sollten und so jede Kindertageseinrichtung ihren Weg im passenden Tempo gehen konnte.

- Mehr Möglichkeiten für Planung, Austausch mit Kolleg*innen, Reflexion. Die Leitungen monieren fehlende Vorbereitungszeit, die es bräuchte „um die Kollegen einfach besser ins Boot zu holen“ (GD2 329). Dazu gehört auch die Möglichkeit bzw. die zeitliche Kapazität, sich gegenseitig auf bestimmte Aspekte im Alltagshandeln hinzuweisen: „Und dieses sich gegenseitig aufmerksam zu machen, wie man mit den Kindern kommuniziert und versteckt manipuliert oder versteckt, indirekt doch Anweisungen gibt ... diese Mini-Sätze aus dem Alltag ... und auch die Zeit und ein gutes Klima dafür zu haben, darüber zu reden. Das finde ich ist das Wesentliche“ (GD3 110ff.).

Neben der Notwendigkeit, zeitliche Freiräume für die Aneignung zur Verfügung zu stellen, zeigt sich zudem, dass das Thema Partizipation an verschiedenen Stellen strukturell verankert werden sollte. So wird während des gesamten Projekts das Thema Partizipation auf der Ebene des Landesverbands einmal in der Woche auf der Fachbereichsleiterbesprechung behandelt (K 362). Auch viele Kita-Leitungen berichten, dass Partizipation ein regelmäßiges Thema auf den Dienstbesprechungen geworden sei. Sie machen Partizipation an verlässlichen Stellen zum Thema und schaffen so Strukturen, die die Verbindlichkeit des Vorhabens sichern.

- Mehr Ressourcen dafür, neue Kolleg*innen ‚ins Boot zu holen‘. Insbesondere Personalwechsel stellt für die Leitungen eine große

Partizipation braucht also Freiräume und Strukturen, um einen sicheren Rahmen für den (Aneignungs-)Prozess zur Verfügung zu stellen.

²⁸ Siehe u. a. die verschiedenen Expertisen in: Viernieckel/Fuchs-Rechlin/Strehmel/Preissing/Bensell/Haug-Schnabel 2015.

Begleitung durch externe Moderator*innen

Transparente und sichere Strukturen der Aneignung werden zudem von den externen Multiplikator*innen hergestellt, die als wichtige Unterstützung von allen Leitungen hervorgehoben werden. Sie sind diejenigen, die mit den Teams konkret arbeiten und das ‚Handwerkszeug‘ zu den Partizipationsverfahren beherrschen (s.o.). Dabei wird es als hilfreich erlebt, dass die Multiplikator*innen ‚von außen‘ kommen, d.h. nicht Teil des eigenen Teams sind. Auch wenn es einzelne Leitungen gibt, die selbst eine Multiplikator*innenausbildung abgeschlossen haben, beschreiben die Leitungen deutliche Unterschiede in den Rollen zwischen Leitung und Multiplikator*in. Die Multiplikator*innen sind wichtig für die Teams (in den Fortbildungen), aber auch wichtig für die

Leitungen (weil sie z.T. eine Art Coaching übernehmen, das in dem ursprünglich angedachten Baustein des Coachings nicht realisiert werden konnte). Die Leitungen wissen, dass sie ‚ihre‘ Multiplikator*in anrufen können, wenn Unsicherheiten entstehen, Fragen auftauchen oder Widerstände bewältigt werden müssen. So erfüllen die Multiplikator*innen einen Teil der Aufgaben, die zunächst eigentlich den Coachings zugedacht waren. Will man allerdings bei künftigen Trägerprozessen die Coachings ganz an die Moderator*innen abgeben, bräuchten diese wahrscheinlich eine weitere Fortbildung zum Thema Leitung und Partizipation.

Koordinationsstelle

Auf Ebene des Landesverbandes wurde das Projekt durch eine Koordinationsstelle im Rahmen einer halben Stelle gesteuert. Die Koordinatorin ist selbst Multiplikatorin für Partizipation in Kindertageseinrichtungen. Bei ihr laufen die Informationen aus den verschiedenen Ebenen zusammen. Neben der Sicherstellung von Transparenz ist ihre Aufgabe auch Probleme, die sich im Laufe des Projekts ergeben, in den einzelnen Einrichtungen möglichst rechtzeitig zu erkennen und Unterstützung zu leisten.

Darüber hinaus ist die Koordinatorin für die Entwicklung des Zertifizierungsverfahrens der Zertifizierung mit verantwortlich. Ihre Aufgabe wird es auch sein, nach Beendigung des Modellprojekts dafür zu sorgen, dass das Thema Partizipation im Landesverband weiter verstetigt wird.

In den Gruppeninterviews wird an vielen Stellen deutlich, wie wichtig eine solche zentrale Ansprechpartner*in im Träger ist. Die Leitungen können sich auch außerhalb der Fortbildungen

mit Fragen an die Koordinator*in wenden, die als eine Art Vermittler*in zwischen Leitungsebene des Trägers und den Kita-Leitungen fungiert. Gerade in Bezug auf personelle Veränderungen oder andere Erschütterungen der Rahmenbedingungen in den Kindertageseinrichtungen kann die Koordinator*in Ruhe und Sicherheit in die Interaktion zwischen Team und Leitung bringen. Eine zentrale Koordinationsstelle scheint für einen so umfangreichen und grundlegenden Organisations- und Personalentwicklungsprozess, wie die Implementierung von Partizipation, der zahlreiche offene Situationen hervorbringt, welche einen Aneignungsprozess im Einzelfall stören oder gar gefährden können, unverzichtbar.

5. Implementierung von Partizipation in Kindertageseinrichtungen zwischen Organisationsentwicklung und Didaktik – ein Fazit

Abschließend werden die eingangs formulierten Fragen auf der Basis dieser Auswertung beantwortet:

Auf welche Art und Weise tragen eine Verankerung von Partizipation im QM-Verfahren und ein spezifisches Coachings zu einer gelingenden Implementierung von Partizipation in den Einrichtungen eines gesamten Trägers bei?

Das Projekt „Implementierung von Partizipation in die Kindertagesstätten der AWO Schleswig-Holstein gGmbH“ ist als Qualitäts- und Organisationsentwicklung gestartet. Für den bisherigen Erfolg war es wichtig, dass dieser Prozess gleichzeitig als Aneignungsprozess der einzelnen Fachkräfte, aber auch des gesamten Teams bzw. des ganzen Trägers gedacht wird. Auch wenn zum Ende des Modellprojektzeitraums erst acht Kindertageseinrichtungen zertifiziert sind, lassen die durchgeführten Gruppendiskussionen und

Interviews darauf schließen, dass in vielen Einrichtungen eine Veränderung der pädagogischen Arbeit hin zu mehr demokratischer Partizipation angestoßen wurde. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Prozesse mit zunehmenden Zertifizierungen weiter stabilisieren. Insbesondere die Tatsache, dass Partizipation kein Thema ist, für das sich die einzelne Einrichtung als ein ‚nice to have‘ entscheiden kann, sondern dass dieses Thema vom Träger als ein ‚must have‘ gesetzt wurde, hat zu dieser Entwicklung beigetragen.

Welche Veränderungsprozesse lassen sich beobachten?

Die erhobenen Daten lassen nur indirekt Rückschlüsse auf das tatsächliche Handeln der pädagogischen Fachkräfte und diesbezügliche Änderungsprozesse zu, da weder Teams befragt wurden noch Beobachtungen im Rahmen von Fallstudien stattfinden konnten.²⁹ Allerdings ergeben sich trotzdem Hinweise auf angestoßene Veränderungen im pädagogischen Alltag der Kindertageseinrichtungen aus der Perspektive von Leitungen. Die Leitungen beschreiben zahlreiche Situationen, die zeigen, dass sich die Fachkräfte in eigenständigen Lernprozessen in Richtung mehr Beteiligung der Kinder bewegen. Sie erzählen Beispiele, die sie in Bezug auf das beobachtete Handeln der

Fachkräfte positiv beeindruckt haben, z.B. die Fähigkeit und Bereitschaft der Fachkräfte offene pädagogische Situationen auszuhalten und Kindern Freiräume für eigene Lösungen zuzugestehen; aber auch Beispiele in denen Kolleg*innen immer wieder in alte Handlungsmuster zurückfallen und Situationen im Alltag ständig reflektiert werden müssen. Es wird sehr deutlich, dass der angestoßene Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozess des Trägers auf der Ebene jeder Einrichtung auf individuelle Art und Weise durchgeführt werden sollte, damit jedes Team seine eigenen Veränderungsprozesse gestalten kann. Weitere Forschungen wären hier wünschenswert.

Wie kann die Implementierung von Partizipation als Qualitätsmerkmal strategisch sinnvoll gestaltet und begleitet werden?

Zentral für das Gelingen des Modellprojekts war die Transparenz hinsichtlich verbindlicher Anforderungen verbunden mit der Bereitstellung

notwendiger Mindestressourcen durch den Träger bzw. anderer Projektmitgelgeber.

²⁹ Hier bieten sich Möglichkeiten für weitere Studien.

Hier waren insbesondere wichtig:

- Ein strukturiertes Konzept für Partizipation (mit dem dazugehörigen ‚Handwerkszeug‘), dass den Kindertageseinrichtungen Sicherheit, aber trotzdem die Möglichkeit gibt eigene Wege zu gehen,
- die Fortbildungen durch die Multiplikator*innen nach diesem Konzept,
- die Bereitstellung von Ressourcen (Fortbildungen, Zeit für den Gesamtprozess, Teilvollversammlungen, finanzielle Mittel für Fortbildungen, Supervision, Elternbegleitung durch externe Fachkräfte z.B. Multiplikator*innen),
- die Koordinationsstelle, die als ‚Brücke‘ zwischen Träger und Einrichtung fungierte und bei Fragen und Unsicherheiten kurzfristig und flexibel zur Verfügung stand.

Bedeutsam war zudem eine Unterstützung der Leitungen in Bezug auf die Anforderungen und Veränderungen, die sich durch das Thema Partizipation immanent für die Leitungsrolle ergeben. Das Konzept des hierfür vorgesehenen Leitung-coachings gilt es zu verändern. Eine Gruppe von ca. 80 Leitungen und stellvertretenden Leitungen war für ein ‚Coaching‘ deutlich zu groß. So wurden diese ‚Coachings‘ eher zu Leitungsfortbildungen, die vermutlich die jeweils konkreten Fragen und Unterstützungsbedarfe der einzelnen Leitungen zu wenig in den Blick nehmen konnten. Trotzdem waren diese Treffen für das Gesamtprojekt unterstützend, weil sie dem Träger, der Koordinatorin und den Projektverantwortlichen des IPB gute Einblicke in die jeweils laufenden Prozesse erlaubten.

Welche Hinweise gibt es auf ‚Highlights‘ und ‚Stolpersteine‘?

Auf den Leitungsbegleitveranstaltungen ließ sich ein Wandel erkennen: Während zu Beginn des Modellprojekts eher mögliche ‚Stolpersteine‘ thematisiert wurden (die in der Diskussion zunächst immer größer zu werden schienen), änderte sich dies mit zunehmender Erfahrung der Einrichtungen mit Partizipation. Je mehr Kindertageseinrichtungen begannen sich bei der Beteiligung mit Kindern sicherer zu fühlen und von ihren ‚Erfolgen‘ berichteten, desto kleiner erschienen die Hürden und umso machbarer das ganze Projekt.

‚Stolpersteine‘ waren die Unsicherheiten, die sich aus dem anfordernden und offenen Prozess ergaben. Dies äußert sich in dem Wunsch nach mehr zeitlicher Flexibilität und Fehlertoleranz, in den formulierten Unsicherheiten bzgl. der Lehr-Lern-Settings sowie Leitungen für die das Thema selbst mit großen Unsicherheiten und Fragen verbunden waren.

Vor allem das subjektiv empfundene Gefühl, fehlender Zeit bzw. fehlender Spielräume für den notwendigen Aneignungsprozess, engte Lernprozesse bei Leitungen und Teams ein. Zeitdruck begünstigt den Versuch, das Geforderte möglichst schnell zu erstellen und damit ‚abzuhaaken‘. Das führte dazu, dass z.B. eine Kita-Verfassung erarbeitet wurde, aber im konkreten

Handeln keine Bedeutung hatte. Erst als dieser Zeitdruck vom Träger gelockert wurde und die Teams realisierten, dass sie sich die notwendigen Fähigkeiten auf ihre je individuelle Art und Weise aneignen konnten, änderte sich dies. Einige Leitungen stellten z.B. fest, dass ihre Teams nicht nur ein Partizipationsprojekt brauchten, sondern mehrere, um ausreichend positive Erfahrungen mit dem Thema als Basis für die weitere Entwicklung zu machen.

Als ‚Stolperstein‘ erwiesen sich auch fehlende bzw. unsichere Lehr-Lern-Settings. Im Laufe des Projekts wurde deutlich, dass Fortbildungsmittel und Schließungstage in Schleswig-Holstein regional unterschiedlich verteilt sind. Hier half die ständige Ansprechbarkeit und Unterstützung durch die Projektkoordination, die versuchte, auch diesen Einrichtungen zumindest ausreichende Mittel zur Verfügung zu stellen.

Schließlich gab es im Projekt auch Leitungen, die dem Thema Partizipation selbst mehr oder weniger offen ablehnend gegenüberstanden. Dies konnten wir aus unseren Erhebungen allerdings nur indirekt durch Berichte neuer Leitungen herauslesen. Leitungen, die die Trägerentscheidung für Partizipation dem Team einfach mit einem „das müssen wir jetzt tun, macht mal“ weiterreichten, produzierten im Team Widerstand und

Abwehr. Wie groß dieser Anteil im Modellprojekt war, ist mit dieser Erhebung nicht zu erfassen.

Als ‚Highlights‘ dagegen wurden die Möglichkeit und die Erfahrungen eigener Lernwege, eine Unterstützung durch gesicherte Rahmenbedingungen sowie Veränderungsprozesse durch ein didaktisches Vorgehen der Leitung beschrieben.

Besondere ‚Highlights‘, die den Prozess befördern und die von den Forschungspartner*innen beschrieben werden, sind die zahlreichen, einzelnen, konkreten Erfahrungen der Fachkräfte und unterschiedlichen Leitungsebenen mit Situationen, in denen Kinder, Mitarbeiter*innen oder Kita-Leitungen beginnen, in die

Auseinandersetzung mit sich, der Gemeinschaft der Kindertageseinrichtungen oder des Trägers zu gehen. Hier werden Lösungen für gemeinsame oder persönliche Probleme thematisiert, gefunden, verhandelt und veröffentlicht. Dabei wird Partizipation konkret und zu einem Aneignungsmodell, das Sinn produziert. ‚Highlights‘ sind Kinder, die ganze Essenspläne organisieren. Fachkräfte, die Situationen gelassen beobachten und dem Kind zur Seite stehen, anstatt es zu bestimmen. Leitungen, die ihr Führungshandeln reflektieren und mit dem Team in Verhandlung darüber gehen oder bei der Geschäftsführung selbstredend Vorschläge für die Trägerentwicklung machen. All diese Beispielen werden in den Daten als ‚Highlights‘ angeführt.



Abbildung 3: Bedingungsmodell Implementierung von Partizipation

Partizipation ist eben nicht nur eine kleinteilige, alltäglich zu bearbeitende Anforderung, sondern eine gemeinschaftliche Erfahrung von demokratischer Wirksamkeit und dem Veränderungspotential lernender Menschen. Partizipation in diesem Sinne, macht dann auch einfach Spaß.

Insgesamt lassen sich die hier beschriebenen Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:

Auf die Frage, was der wichtigste Ratschlag für andere Träger, die sich auf den Weg machen wollen, aus diesem Projekt wäre, antworten der Geschäftsführer und die Spartenleiterin: „Anfangen und Durchhalten“ (GF 484). Im Modellprojekt hat Partizipation – auch wenn es zunächst um die Beteiligung der Kinder geht – letztlich alle

Hierarchieebenen beeinflusst. Mehr Demokratie für Kinder kann nur gelingen, wenn Demokratie zu einem zentralen Gestaltungsprinzip des ganzen Trägers wird³⁰. Die Zertifizierung als Demokratie-Kita stellt für die Einrichtungen und den Verband eine Art Meilenstein dar. Mit der Zertifizierung ist das Thema Partizipation aber nicht beendet.

Damit die Beteiligung der Kinder weiter gelingt, braucht es auch künftig eine Unterstützung der Leitungen, insbesondere in ihren didaktischen Leitungsfunktionen. Dies wünschen sich auch die Leitungen: „Ich wünsche mir eine Erhöhung der Stunden der pädagogischen Fachberatung, weil die Themen, die durch Partizipation im Team entstehen, begleitet werden müssen“ (GD1 1335ff.).

³⁰ Damit werden die Ergebnisse der Studie „Schlüsselkompetenzen pädagogischer Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen für Bildung in der Demokratie“ bestätigt. Hier wurden die Merkmale „Anerkennung“, „Pädagogische Gestaltung“, „Transparenz“, „Demokratie in der ganzen Einrichtung“ und „Präsentation nach Außen“ für ein Fachkraft Handeln, das Kindern Partizipation eröffnet, herausgearbeitet.

Quellen zweiter Teil

Bartosch, Ulrich; Knauer, Rainard; Bartosch, Christiane; Bleckmann, Johanna; Grieper, Elena; Maluga, Agnieszka; Nissen, Imke 2015: Schlüsselkompetenzen pädagogischer Fachkräfte für Bildung in der Demokratie, Kiel: zu bestellen bei rainard.knauer@fh-kiel.de.

Bohnsack, Ralf 2008: Gruppendiskussion. In: Flick, U./v. Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. 6. durchgesehene und aktualisierte Aufl. Reinbek b. Hamburg, S. 369–384.

Kalicki, Bernhard 2015: Pädagogische Qualität und Qualitätssteuerung: Konzepte und Strategien, in: Kalicki, Bernhard; Wolff-Marting, Catrin (Hrsg.): Qualität in aller Munde. Themen, Positionen, Perspektiven in der kindheitspädagogischen Debatte, Freiburg, Basel, Wien: Herder.

Mayring, Phillip 2010: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim, Basel: Beltz

Möller, Jens Christian 2015: Kita-Leitung im Spannungsfeld von Betriebswirtschaft und Pädagogik, in: Kalicki, Bernhard; Wolff-Martin, Catrin (Hrsg.): Qualität in aller Munde. Themen, Positionen, Perspektiven in der kindheitspädagogischen Debatte, Freiburg, Basel, Wien: Herder, S. 92–100.

Nentwig-Gesemann, Iris; Fröhlich-Gildhoff, Klaus; Harms, Henriette; Richter, Sandra 2011: Professionelle Haltung. Identität der Fachkraft für die Arbeit mit Kindern in den ersten drei Lebensjahren, München: Deutsches Jugendinstitut (WIFF-Expertise 24).

Nentwig-Gesemann, Iris; Nicolai, Katharina; Köhler, Luisa 2016: KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen, Gütersloh: Bertelsmann.

Reich, Kersten 2012: Konstruktivistische Didaktik, Weinheim, Basel: Beltz.

Schiersmann, Christiane 2013: Partizipation in Organisationsentwicklungsprozessen, in: Weber, Susanne Maria; Göhlich, Michael; Schroer, Andreas; Fahrenwald, Claudia; Macha, Hildegard (Hrsg.): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik, Wiesbaden: Springer, S. 125–138.

Tietze, Wolfgang (Hrsg.)1998: Wie gut sind unsere Kindergärten? Eine Untersuchung zur pädagogischen Qualität in deutschen Kindergärten, Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand.

Viernickel, Susanne; Fuchs-Rechlin, Kirsten 2015: Fachkraft-Kind-Relationen und Gruppengrößen in Kindertageseinrichtungen. Grundlagen, Analysen, Berechnungsmodell in: Viernickel et al: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung, Freiburg i.Br.: Herder, S. 11–130.

Viernickel, Susanne; Schwarz, Stefanie 2015: Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung, Berlin 2009.

Viernieckel, Susanne; Fuchs-Rechlin; Kirsten; Strehmel, Petra; Preissing, Christa; Bensel, Joachim; Haug-Schnabel, Gabriele 2015: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kinderbetreuung, Freiburg, Basel, Wien: Herder.

Weinert, Franz E. 2001: Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – Eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, Franz E. (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim u. Basel.

Wünsche, Michael 2015: Konzeptionalisierung von Qualität und Kompetenzdiskurs im Feld der Kindheitspädagogik, in: Kalicki, Bernhard; Wolff-Marting, Catrin (Hrsg.): Qualität in aller Munde. Themen, Positionen, Perspektiven in der kindheitspädagogischen Debatte, Freiburg, Basel, Wien: Herder, S. 54–61.

Förderung des Forschungsprojektes durch:

Gemeinschaftsaktion Schleswig-Holstein-Land für Kinder eine Kooperation des Ministeriums für Soziales, Gesundheit, Wissenschaft und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein und dem Deutschen Kinderhilfswerk e.V.



Impressum

Herausgeber:
AWO Schleswig-Holstein gGmbH
Sibeliusweg 4
24109 Kiel
www.awo-sh.de