

**Weil Demokratie
von Anfang an
kompetente Gestalter*innen
braucht!**

**„mitgemacht –
Partizipationswerkstatt Kita“**

Ein Professionalisierungs- und
Organisationsentwicklungsansatz
für Thüringer Kitas

Diskurs e.V.

Projekt „mitgemacht – Partizipationswerkstatt Kita“

Stadtrodaer Straße 60

07747 Jena

03641-2241688

Myriam.Schwarzer@mit-ge-macht.de

www.mit-ge-macht.de

Inhalt

1 Einleitung.....	1
2 Der „mitgemacht“-Arbeitsansatz	2
2.1 systemisch-konstruktivistisch	2
2.2 partizipativ-konsensorientiert	4
2.3 biografisch verwurzelt-emotional.....	7
3 „mitgemacht“ als Professionalisierungsansatz für Kita-Personal.....	9
4 „mitgemacht“ als Kita-Organisationsentwicklungsansatz	12
4.1 Die eigene Partizipationspraxis reflektieren	12
4.2 Partizipation der Kinder strukturell festlegen.....	14
4.3 „Demokratie leben“ im Team stärken.....	16
5 Literaturverzeichnis.....	19

1 Einleitung

„Ob Kinder (...) Demokratie wichtig finden und für sie eintreten wollen, hängt davon ab, wie wichtig und wie selbstverständlich demokratische Überzeugungen und demokratisches Verhalten als Qualität des gelebten Alltags sind (...) ob Demokratie nur als Lernstoff oder vielmehr als Lebensform erfahren wird.“ (Edelstein/Fauser 2001, S. 35) Das bringt es aus Sicht des Projekts „mitgemacht“ gut auf den Punkt.

Einen Schritt weitergedacht, bedeuten demokratisches Verhalten und Demokratie als Lebensform, dass Menschen – auch Kinder – in den Angelegenheiten, die sie betreffen, beteiligt werden. Es geht darum, dass sie mitverhandeln, mitentscheiden, mitverantworten, kurzum partizipieren dürfen. Denn „Partizipation ist ein Schlüssel zu Demokratie und Bildung.“ (Hansen/Knauer/Sturzenhecker 2009, S. 47). Beides ist ohne die aktive Beteiligung der Kinder nicht zu haben.

Demokratie braucht als Lebens- wie auch als Staatsform Menschen mit bestimmten Fähigkeiten. Das Demokratie- und Friedenstrainingsprogramm „Betzavta/Miteinander“ beschreibt diese so (Ulrich, S./Henschel, T./Oswald, E. 1997):

Für ein Leben in der Demokratie brauchen Menschen:

- eine Haltung der „selbstverständlichen Wertschätzung“: Gleichheit und Freiheit für jede*n müssen anerkannt werden. die Fähigkeit, mit Freiheit umzugehen und selbst Verantwortung zu übernehmen.
- personale und soziale Kompetenzen für die Teilhabe am Leben in der Demokratie.
- eine demokratische Konfliktbearbeitungskompetenz.

Daher ist es das Ziel des Projekts „mitgemacht“, durch Fortbildung und Prozessbegleitung in Thüringer Kitas einen Raum für Partizipation zu schaffen, in dem demokratiekompetente Menschen heranwachsen können.

In diesem Text wird zunächst der Arbeitsansatz des Projekts beschrieben (Kapitel 2). In den darauffolgenden Kapiteln wird „mitgemacht“ als Professionalisierungsansatz für pädagogische Mitarbeiter*innen in Kitas (Kapitel 3) sowie als Organisationsentwicklungsansatz für Kitas (Kapitel 4) vorgestellt.

2 Der „mitgemacht“-Arbeitsansatz

In die Arbeit des Projekts „mitgemacht“ fließen verschiedene, etablierte Arbeitskonzepte und Grundhaltungen ein, die im Folgenden beschrieben werden.

2.1 systemisch-konstruktivistisch

Die „mitgemacht“-Arbeit ist geprägt von einer systemisch-konstruktivistischen Ausrichtung, mit der Kitas in ihren Professionalisierungs- und Organisationsentwicklungsprozessen begleitet werden. Schwing und Fryszer benennen dafür die folgenden Eckpfeiler:

1. Kita-Teams sind Expert*innen für Ihre Arbeit.
2. Teams und ihre Mitglieder verdienen Achtung, Respekt und Wertschätzung.
3. Ressourcen wollen (wieder)entdeckt und genutzt werden.
4. Allparteilichkeit gegenüber allen Beteiligten öffnet Türen. (Schwing/Fryszer 2012)

Diese Eckpfeiler werden im Folgenden unter einer „mitgemacht-Perspektive“ genauer beschrieben:

1. Kita-Teams sind die Expert*innen für Ihre Arbeit

Im Projekt „mitgemacht“ wird von Anfang an davon ausgegangen, dass die jeweilige Kita am besten weiß, in welcher Form und mit welchen Inhalten Fachleute sie im Prozess zu mehr Partizipation begleiten können. Im Erstgespräch, das typischerweise am Telefon mit der Leitung stattfindet, wird gemeinsam erarbeitet, was für die kommende Zusammenarbeit inhaltlich passen könnte, versucht, das Anliegen der Kita gut zu verstehen und zu prüfen, was aus der fachlichen Projektsicht zu dieser Kita passt. Nicht selten wird die Leitung dazu angeregt, hierzu auch gemeinsam mit ihrem Team (nochmal) zu beraten.

Diese Haltung setzt sich im Arbeitsprozess fort, wenn Teams anfangen, ihre Kita weiterzuentwickeln. Das Team kennt seine Kita, die Arbeit vor Ort und alle Beteiligten am Besten und kann so die für sich passenden Lösungen finden. „mitgemacht“ bereichert diesen Prozess durch eine strukturierende Moderation und Vorgehensweise, methodische Unterstützung, theoretische und erfahrungsorientierte Fachinputs, die Perspektive von außen und praktische Ideen. Dabei wird respektiert, dass jedes Team anders auf Inputs, Aktivitäten und Anregungen reagiert und sie auf seine Weise für sich nutzt. Jede Kita hat ihre individuellen Lern- und Entwicklungswege. Prozessbegleiter*innen haben die Aufgabe, die Möglichkeitsräume der Kita zu erweitern und langfristig Selbstorganisation zu fördern.

2. Teams und ihre Mitglieder verdienen Achtung, Respekt und Wertschätzung

In der Prozessbegleitung ist es das klare Anliegen, den Kita-Teams mit Respekt und Wertschätzung gegenüber zu treten. Schwing und Fryszer nennen es eine Haltung der respektvollen und neugierigen Bescheidenheit der Weltsicht, den Erfahrungen und den Entscheidungen den Teams und seinen Mitgliedern gegenüber. Dies drückt sich darin aus, dass Meinungen nicht abgewertet und die Teams in Aktivitäten dazu angehalten werden, neugierig nachzufragen und gleichzeitig jede Meinung gelten zu lassen. Wir achten den individuellen Entwicklungsweg, der für jedes Kita-Team erwächst, und den wir anregend weiter begleiten können.

3. Ressourcen müssen wiederentdeckt und genutzt werden

„Je mehr wir überzeugt sind, dass Ressourcen vorhanden sind, desto leichter werden wir sie auch finden.“ schreiben Schwing und Fryszer (Schwing/Fryszer 2012, S. 326). Am Anfang der Arbeit mit einer Kita steht fast immer eine Übung zur Reflexion der Ressourcen, die es in der Kita zum Thema Partizipation bereits gibt. Oft staunen die pädagogischen Teams der Kitas dabei, was sie alles schon machen und es entwickelt sich ein Gefühl von Zufriedenheit und Stolz. Das bildet für die Zusammenarbeit eine Vertrauensbasis, von der aus dann weitergearbeitet und -entwickelt werden kann.

Wenn Kitas völlig am Anfang mit dem Thema „Partizipation“ stehen, weil die Bedeutung des Themas in ihrem Leben, ihrer professionellen Rolle und ihrem Umfeld bisher wenig präsent war, so gilt dennoch der Grundsatz, dass jedes Team zumindest das Potenzial in sich trägt, auch in diesem Bereich Ressourcen zu entwickeln.

4. Allparteilichkeit gegenüber allen Beteiligten öffnet Türen.

Nicht selten gibt es in Kita-Teams Konflikte zum Thema Partizipation, weil verschiedene Grundhaltungen der Pädagog*innen aufeinandertreffen. Auch wenn das Projekt „mitgemacht“ das klare Ziel verfolgt, mehr Partizipation der Kinder in der Kita zu etablieren, und es daher naheliegend und auch einfach wäre, sich klar auf eine Seite der Konfliktparteien zu stellen, ist es wichtig, mit möglichst viel Neutralität im System zu stehen. Die Offenheit für alle Meinungen öffnet Türen. Wenn auf Ängste und Sorgen mit Verständnis und Einfühlung reagiert wird und diese ernst genommen werden und sein dürfen, ist der erste Schritt gemacht, dass das Team in einen konstruktiven Austausch kommen kann. Es geht darum, auch

sorgenvolle und skeptische Menschen mit und ernst zu nehmen und gut zu überlegen, wie auch bei ihnen eine Offenheit für Veränderung erreicht werden kann.

Der systemische Grundgedanke wird von einem konstruktivistischen Lehr-Lernverständnis aus der pädagogischen Psychologie gestärkt: Lernen ist ein aktiv-produktiver Prozess, der eine vorbereitete Lernumgebung braucht (Reinmann/Mandl 2006). Sprich: Kita-Teams müssen für ihre Entwicklung selbst aktiv werden und ihre eigenen „Wege produzieren“. Das Projekt bietet dafür die Entwicklung einer gemeinsamen, fachlichen Basis an, von der aus die Kita-Teams dann aktiv werden und mit fachlicher Begleitung ihre Kita weiterentwickeln können. Dabei ist es sicher, dass Wissen um funktionierende Partizipationskonzepte nicht in die Köpfe eines Teams transferiert werden kann, das diese dann „eins zu eins“ umsetzt. Konzepte für die Beteiligung von Kindern müssen auch nicht jedes Mal neu erfunden werden. Aber sie sollten in den Köpfen eines Teams durchdacht, gemeinsam ausgehandelt und entwickelt werden, so dass genau dieses individuelle Team sie umsetzen und mit Leben füllen kann.

Zusammenfassend kann das Verständnis von Lernen und Entwicklung im Projekt „mitgemacht“ als aktiv-konstruktiver, situativer, selbstgesteuerter und sozialer Prozess beschrieben werden, der durch die Projektbegleitung moderiert, strukturiert und fachlich bereichert wird.

2.2 partizipativ-konsensorientiert

Der Grundsatz eines partizipativen Vorgehens in der Prozessbegleitung der Kitas bezieht sich zum einen auf die Beteiligung der Kita-Teams an der Prozessgestaltung und zum anderen auf die Beteiligung des ganzen Teams an Entscheidungen, die im Rahmen der Weiterentwicklung getroffen werden müssen.

1. Beteiligung an der Prozessgestaltung

Kita-Teams einschließlich ihrer Leitung sind Expert*innen für ihre Arbeit. Als solche werden sie als Auftraggeber mit einem Anliegen gesehen, die es in der Prozessklärung zu hören gilt. In Erstgesprächen regen wir die Leitung stets dazu an, die Anliegen und Wünsche für die jeweilige Veranstaltung mit dem Team gemeinsam zu beraten und die Ergebnisse an die Prozessbegleiter*innen für die Planung der Veranstaltung weiterzugeben. Der Unterschied in der Arbeit mit Teams, die im Vorhinein beteiligt – zumindest ausreichend über die

Fortbildungsveranstaltung informiert wurden – und solchen, bei denen dies nicht der Fall war und die Inhalte der Veranstaltung an ihrem Anliegen vorbeigehen, ist erfahrungsgemäß deutlich zu spüren.

Auch während der Veranstaltungen haben die Teilnehmer*innen die Möglichkeit, Vorschläge für die Gestaltung des Tages zu machen. Der Tagesplan ist immer flexibel und bezüglich der (auch erst entstehenden) Bedürfnisse eines Teams anpassbar. Oftmals geschehen Planänderungen aus dem laufenden, produktiven Arbeitsprozess heraus. Manchmal aber auch, wenn „mitgemacht“-Trainer*innen Irritationen bei sich oder den Teilnehmer*innen wahrnehmen und diese transparent machen. Oft sind es Konflikte im Team, die unter anderem durch mangelnde Partizipation im Team entstehen und das fachliche Arbeiten behindern.

Die Leitung bzw. bestenfalls das Team entscheidet selbst, in welchem zeitlichen Umfang und in welcher zeitlichen Intensität es mit dem Projekt arbeitet. Verschiedene Kitas können erfahrungsgemäß recht unterschiedliche Zeitfenster und zeitliche Intensitäten für die Arbeit mit dem Projekt organisieren.

2. Beteiligung des Teams an Entscheidungen

Wenn Kitas die Partizipation in ihrer Kita weiterentwickeln, müssen im Laufe des Prozesses Entscheidungen darüber getroffen werden, wie die Abläufe im Kita-Alltag – mit mehr Beteiligung der Kinder – gestaltet werden sollen. Hier ist eine demokratische Entscheidungsfindung im Team wichtig. Diese umfasst die Prüfung der folgenden vier Schritte:

- I. Bedürfnisse der Beteiligten hören: Wie wollen die Mitglieder im Team mehr Partizipation für die Kinder umsetzen? Wenn die Bedürfnisse/Vorstellungen im Team nicht zueinander passen, das heißt konflikthaft sind, folgt die nächste Lösungsmöglichkeit:
- II. Alle verschiedenen Bedürfnisse durch eine Veränderung der Situation erfüllen: Das Team wird kreativ und sucht nach Lösungen, wie der Wunsch nach mehr Partizipation so verändert werden kann, dass dennoch alle Bedürfnisse und Anliegen im Team berücksichtigt werden können. (Beispiel: Ein Team entscheidet, dass die Kinder selbst entscheiden können, ob und wann sie nach dem Ruhen/Schlafen vespern. Eine Kollegin befürchtet, dass ein Kind mit gesundheitlichen Problemen dann zu wenig essen könnte. Das Team einigt sich, dass auf dieses Kind besonders geachtet wird und es gezielt mehrmals auf sein Bedürfnis nach Essen angesprochen werden soll.)

Bis hierhin können Lösungen im Konsens gefunden werden. Wenn die Veränderung der Situation keine Möglichkeit ist, die alle Beteiligten zufrieden stellt, folgt in der demokratischen Entscheidungsfindung der nächste Schritt:

- III. Einen Kompromiss schließen, in dem alle Beteiligten in ihrem Anliegen gleich stark eingeschränkt werden. Erst wenn auch dies nicht möglich ist:
- IV. Einen Mehrheitsbeschluss treffen.

Die Entscheidungsfindung im Projekt „mitgemacht“ bewegt sich in der Regel auf den Stufen eins bis drei. Sie vermeidet Mehrheitsbeschlüsse als ein Verfahren, das immer eine Minderheit zur Folge hat, welche einen Beschluss zumeist nur widerwillig oder gar nicht mitträgt. Diese Minderheiten machen ein einheitliches, pädagogische Handeln im Team damit oftmals unmöglich oder erschweren es immens.

Im Rahmen des Projekts wird für die Entscheidungsfindung auf dem Weg zu mehr Partizipation der Kinder die Methode des „Systemischen Konsensierens“ eingesetzt: Im Team werden verschiedene Vorschläge zum zur Diskussion stehenden Thema erarbeitet. Mit dem, der einem Konsens am nächsten kommt, wird weitergearbeitet, denn er trifft auf die größte Zustimmung und birgt daher die geringsten Konflikte. Konkret werden die Vorschläge vorgestellt, alle Beteiligten geben jedem Vorschlag einen sogenannten Widerstandswert, mit dem sie ihre subjektive Ablehnung bzw. Zustimmung für den Vorschlag ausdrücken. Mit diesem Wert haben alle Beteiligten die Möglichkeit, ihre Ängste, Einwände und nicht berücksichtigten Bedürfnisse auszudrücken. (Der Widerstandswert 0 bedeutet: „Ich habe keinen Einwand gegen diesen Vorschlag.“ Der Widerstandswert 10 bedeutet: „Dieser Vorschlag ist für mich unannehmbar.“ Zwischenwerte sind möglich).

Für jeden Vorschlag werden die Widerstandswerte zusammengezählt, die er von allen Beteiligten erhalten hat. Es entsteht eine Reihung der Vorschläge, die die Qualität der Vorschläge aus Sicht des Teams ausdrückt. Mit dem Vorschlag mit dem geringsten Gesamtwiderstandswert wird weitergearbeitet. Im nächsten Schritt werden die Bedürfnisse derer gehört, die hohe Widerstandswerte für diesen Vorschlag haben und für alle nochmal sichtbar aufgeschrieben. Sie dürfen noch einmal aussprechen, was passieren müsste, damit ihr Widerstandswert sinkt, was also für sie hilfreich wäre, um den Vorschlag gut mitverantworten zu können. Oft ist es nun möglich, im Plenum des Teams noch einmal kreativ zu werden und auch diese Menschen noch mit mehr Zustimmung zum Vorschlag einzubinden (Bsp.: Eine Erzieherin ist mit

dem Vorschlag der freien Wahl des Spielortes durch die Kinder eigentlich zufrieden, wünscht sich vom Team aber eine Sonderregelung für den Werkraum, in dem Kinder sich nicht unbeaufsichtigt bewegen dürfen.)

Durch die Methode des „Systemischen Konsensierens“ entsteht eine Lösung, die im Team am Besten getragen wird, weil sie die geringste Unzufriedenheit bedeutet. Sie ist dem Konsens am nächsten und birgt die geringste Gefahr von Konflikten.

In der Regel ist die Methode des „Systemischen Konsensierens“ neu für Teams. Das Bestreben, eine Lösung zu finden, die von allen – sichtbar gemacht – getragen wird, ist eine neue Erfahrung. Der Fokus liegt darauf, die Bedürfnisse und Widerstände der anderen zu verstehen, für die ganze Teamgemeinschaft fruchtbar zu machen und dadurch auf eine konstruktive und effektive Art und Weise zu Entscheidungen zu kommen. Die Möglichkeit eines Klimas der konstruktiven Zusammenarbeit wird somit als eine Methode für das Team erfahrbar. Am Ende steht eine Entscheidung, die die höchste Qualität für das Team hat (und nicht die meisten Stimmen) (<http://www.sk-prinzip.eu/das-sk-prinzip/>).

2.3 biografisch verwurzelt-emotional

Im Projekt werden Erkenntnisse aus der Biografiearbeit berücksichtigt. Diese gehen davon aus, dass vorschulische und schulische Erfahrungen mit Eltern, Erzieher*innen und Lehrer*innen und deren erfahrbare und beobachtbare Handlungsweisen sich auf die Vorstellungen von Erziehung der Pädagog*innen und damit auch auf deren Handeln auswirken. Diese Erfahrungen wirken oftmals stärker als theoretisch erlerntes professionelles Wissen. Von jedem Menschen werden in seiner Biografie zahlreiche unterschiedliche Erziehungserfahrungen gesammelt, da jeder einen großen Teil seines Lebens selbst Objekt von Erziehung ist. So erfährt man Erziehung und Erziehungsstile in Familie, Kindergarten, Schule und außerschulischen Bildungseinrichtungen, welche allesamt eingerahmt und beeinflusst sind von einem politischen System. Diese Erfahrungen und Vorbilder prägen die pädagogischen Vorstellungen von Menschen. Das betrifft auch Vorstellungen zur Beteiligung von Kindern und zur Bedeutung von Demokratieerziehung. Pädagogische Vorstellungen und Handlungsweisen sind also eng mit der eigenen Person und ihren biografischen Hintergründen verknüpft.

Biografische Arbeit, also die Entwicklung eines Verständnisses für die eigenen pädagogischen Vorstellungen, ihre Zusammenhänge mit den eigenen Erziehungserfahrungen sowie für ihre Auswirkungen auf das eigene pädagogische Handeln, ist ein längerfristiger

Professionalisierungsprozess. Er setzt Offenheit für persönliche und tiefergehende Reflexionsprozesse (und anschließende Handlungstrainings) voraus.

Im Projekt „mitgemacht“ findet die Biografische Arbeit an verschiedenen Stellen Berücksichtigung:

1. Es werden Zusammenhänge zwischen den (biografisch gewonnenen) Erziehungszielen der Erzieher*innen und dem Thema „Partizipation“ aufgezeigt. Dies geschieht mit der Absicht, individuelle Zugänge zum Thema zu öffnen und Verständnis für inhaltliche Zusammenhänge zu entwickeln.
2. Es wird den Teilnehmenden eine Möglichkeit eröffnet, sich die eigene biografisch gewonnene Einstellung zu Demokratie und Partizipation bewusst zu machen und mit den Kolleg*innen zu teilen. Erst das, was bewusst ist, ist auch besprechbar und damit besser veränderbar. Die Erkenntnis, dass alle Haltungen und Einstellungen in den individuellen Biografien der Teammitglieder entstanden sind, kann jeder Haltung eine „Berechtigung“ geben. So wird es dem Team erleichtert, die Einstellungen der anderen und deren Entstehung besser zu verstehen und anzunehmen. Ein gemeinsames Bild von Partizipation und Demokratie im Team ist darüber hinaus eine Grundlage, von der aus Weiterentwicklung stattfinden kann.
3. Der professionelle Auftrag von Erzieher*innen in Bezug auf Demokratieerziehung wird deutlich gemacht und bewirkt damit bei Manchen eventuell auch das Sichtbarwerden von Diskrepanzen zwischen eigenen Einstellungen und dem Auftrag als Erzieher*in, die erst dann bearbeitbar werden können.

Darüber hinaus ist im Projekt „mitgemacht“ das Wissen um die wirkungsvolle Bedeutung von pädagogischen Einstellungen bedingt durch ihre lebensgeschichtliche Entstehung und ihre nicht leicht veränderbare, subjektive Wahrheit wichtig. Denn beides bewirkt die oftmals hohe Emotionalität von Aushandlungsprozessen in Teams, in denen es um nicht weniger als persönliche Einstellungen zum Thema „Partizipation“ geht. Schließlich sind biografische Erfahrungen, die zu bestimmten Vorstellungen gerinnen, emotional aufgeladen: positiv oder negativ (Schwarzer 2014). Erfahrungen führen dazu, dass für Menschen bestimmte Dinge sehr wichtig oder vollkommen nebensächlich sind, absolut vertraut oder sehr fremd, dass sie sehr positiv besetzt oder negativ belastet, etwas sehr Besonderes oder ganz Selbstverständliches sind. Mit all diesen Worten schwingen Emotionen mit. Zu wissen, dass es sie gibt und dass sie zwischen

oder zumindest in den Menschen „mitschwingen“, wenn sie über ihre Vorstellungen sprechen, sie verhandeln und sich auf einer professionellen Ebene über sie einigen wollen, ist eine Hintergrundannahme des Projekts „mitgemacht“ und wird in der Arbeit berücksichtigt.

3 „mitgemacht“ als Professionalisierungsansatz für Kita-Personal

„mitgemacht“ verfolgt als Projekt das Ziel der Professionalisierung von pädagogischen Mitarbeiter*innen in Kitas. Es geht einerseits darum, dass Teammitglieder sich ihres pädagogischen Auftrags in Bezug auf Partizipation und Demokratieerziehung explizit bewusst werden sollen (Kapitel 3.1). Außerdem werden die pädagogischen Fachkräfte dazu angeregt, ihre Einstellungen zu Partizipation und Demokratie zu reflektieren und ihr Handeln in Bezug auf eine Förderung von Partizipation weiterzuentwickeln.

In der Arbeit mit den Kita-Teams wird durch das Projekt „mitgemacht“ eine gemeinsame Wissensgrundlage für die Kita-Teams gelegt. Dabei werden die rechtlichen Grundlagen speziell auch für Thüringer Kitas dargelegt, der Auftrag an die erzieherische Arbeit verdeutlicht und die Potentiale von Partizipation im Kita-Alltag aufgezeigt.

1. Rechtliche Grundlagen

Bildung und Erziehung haben in Deutschland einen klaren Rahmen: Sie geschehen in einem demokratischen Land. Und Erziehung in einer demokratischen Gesellschaft ist Demokratieerziehung (Knauer/Sturzenhecker 2013). Die UN-Menschenrechtskonvention, das Thüringer Kita-Gesetz, der Thüringer Bildungsplan und die Thüringer Empfehlung „Beteiligung und Beschwerde in Kitas“ sprechen eine deutliche Sprache: Demokratiekompetenz sowie die Fähigkeit zu Partizipation und Toleranz sind als Erziehungs- und Lernziele für den Kita-Bereich klar benannt. Sie werden damit Inhalte des professionellen Auftrags von Erzieher*innen. Es geht darum, die Entwicklung der Kinder auch in diesem Bereich optimal zu fördern und Erzieher*innen in diesem Bereich zu professionalisieren.

Die rechtlichen Grundlagen lauten dabei im Einzelnen:

Artikel 28 der **UN-Kinderrechtskonvention**: Das Menschenrecht auf Bildung. Dieses umfasst die Neugier der jungen Kinder, ihr Interesse an Personen, Dingen und Beziehungen sowie ihre Anstrengungen zu begreifen, was um sie herum vorgeht. Außerdem sichern die Vertragsstaaten laut Artikel 12 „dem Kind, das fähig ist, sich eine Meinung zu bilden, das Recht zu, diese Meinung in allen das Kind berührenden Angelegenheiten frei zu äußern“.

Außerdem muss die Meinung des Kindes angemessen und entsprechend seines Alters und seiner Reife berücksichtigt werden. (<https://www.kinderrechtskonvention.info/beruecksichtigung-der-meinung-des-kindes-3518/>)

Das **Thüringer-Kita-Gesetz** beschreibt, dass Kindertageseinrichtungen den Kindern Erfahrungen über den Familienrahmen hinaus ermöglichen sollen. Der Erwerb sozialer Kompetenzen wie Selbstständigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Gemeinschaftsfähigkeit, Toleranz und Akzeptanz gegenüber anderen Menschen, Kulturen und Lebensweisen soll gefördert werden. Es ist die Aufgabe der Kitas

- auf Gleichberechtigung, Zusammenarbeit und Zusammenleben aller Menschen hinzuwirken.
- Kinderrechte zu achten und altersgerecht zu vermitteln.
- dass Kinder in der Kita-Organisation und im Kita-Alltag entsprechend ihres Entwicklungsstandes mitwirken und mitentscheiden können.
- geeignete Verfahren zur Beteiligung und Beschwerde der Kinder zu praktizieren.
- Kinder in eine kontinuierliche Selbstevaluation einzubeziehen.
- dass Kinder eine Vertrauensperson bestimmen dürfen.

(http://landesrecht.thueringen.de/jportal/portal/t/qw3/page/bsthueprod.psml;jsessionid=7DAAEE211F0E490CB9A53F6CF36E8345.jp19?pid=Dokumentanzeige&showdoccase=1&js_peid=Trefferliste&documentnumber=1&numberofresults=1&fromdoctodoc=yes&doc.id=jlr-KTEinrGTH2005rahmen&doc.part=X&doc.price=0.0#jlr-KTEinrGTH2005V1P6)

Der **Thüringer Bildungsplan** versteht Partizipation als eine Frage der Beziehungsgestaltung zwischen Erwachsenen und Kindern. Partizipation ist ein notwendiges Grundprinzip pädagogischen Handelns und ein wesentliches Qualitätsmerkmal. Kinder sollen

- einen demokratischen Lebensstil erlernen,
- ge- und beachtet werden,
- Vorgänge beeinflussen können,
- Zugehörigkeit und Eingebundenheit erfahren und
- für sich, andere und die Sache Verantwortung übernehmen.

(https://www.thueringen.de/mam/th2/tmbwk/bildung/bildungsplan/thuringer_bildungsplan-18_web.pdf)

Die **Thüringer Empfehlung „Beteiligung und Beschwerde in Kitas“** sieht Partizipation als Schlüssel zu Kinderschutz, Bildung und Demokratie. Beteiligungs- und Beschwerdeverfahren sollen konzeptionell verankert und umgesetzt werden. Die Aufgabe der Erzieher*innen liegt darin, das Recht der Kinder auf Beteiligung in der Praxis tatsächlich einzuräumen. Auch Beteiligungsmöglichkeiten für das Team selbst sollen geschaffen werden.

(<http://ljrt.de/downloads/LJHA/FachlicheEmpfehlungen/Kindertageseinrichtungen/59-16-FE-Beteiligung-und-Beschwerde.pdf>)

Neben dem rechtlichen Auftrag, können Kinder durch Beteiligung aber auch sehr viel lernen.

2. Potentiale von Partizipations- und Demokratieerfahrungen

Die lebenslangen Bildungsprozesse beginnen in den ersten Lebensjahren (Krappmann 2012). Partizipation ist dabei nicht nur der Schlüssel zu Demokratie, sondern eben auch zu Bildung. Sie ist ohne die aktive Beteiligung der Kinder nicht zu haben (Hansen/Knauer/Sturzenhecker 2009). Beteiligung hat dabei eine Wirkung. Sie

- stärkt Kinder in ihrem natürlichen Drang, lernen zu wollen, und der Überzeugung, es zu können. (*Lernmotivation*).
- lässt sie spüren, was sie wollen und was nicht (*Bedürfnisklärung/Interessenverwirklichung*).
- öffnet den Raum dafür, dass Kinder sich miteinander verständigen, so dass die anderen sie verstehen und sie selbst verstanden werden (*Kommunikationsfähigkeit*).
- öffnet den Blick dafür, dass andere anders denken und fühlen und trotzdem gleichwertig sind (*Perspektivenübernahme/Empathie/ Wertschätzung*).
- stärkt Kinder in ihren sozialen Beziehungen: Sie tun etwas *gemeinsam* (*Gemeinschaftsfähigkeit*).
- lässt sie lernen, Konflikte in der Gemeinschaft gewaltfrei zu lösen (*Konfliktfähigkeit*).
- lässt Kinder erfahren, dass sie selbst etwas bewegen und schaffen können (*Selbstwirksamkeitsüberzeugung*) (Edelstein/Fauser 2001).
- Das Ziel ist es, dass Erzieher*innen sich bewusst darüber werden, was Kinder lernen können, wenn sie partizipieren können, und dass dadurch die Entwicklung der genannten Kompetenzen in den Fokus des pädagogischen Personals rückt.

Dazu ist es allerdings nötig, zunächst die biografisch geprägten Einstellungen zu Partizipation und Demokratie zu reflektieren. Auch dies ist ein Bestandteil der Professionalisierung im Rahmen von „mitgemacht“ (s.o.).

Darüber hinaus ist es ein Ziel, in Rollenspielen mit den Erzieher*innen neue Handlungsmöglichkeiten, die mehr Partizipation zulassen, auszuprobieren. Dies folgt dem Grundsatz, dass pädagogische Handlungen im Alltag in Alltagsroutinen geronnen sind, die sehr bewusst „umtrainiert“ werden müssen, wenn sie für die pädagogische Praxis tatsächlich verändert werden sollen. Dies setzt auch eine Reflexion der pädagogischen Ziele „hinter“ den Handlungen voraus sowie einen Perspektivwechsel hin zum Gegenüber. Durch ihn können neue Handlungsspielräume entdeckt, im Rollenspiel getestet und eingeübt werden. Besonders hilfreich ist es dabei, eine Feedbackkultur im Team zu entwickeln, die es erlaubt, dass Teams sich gegenseitig immer wieder Rückmeldungen zu ihrem Handeln mit den Kindern geben.

4 „mitgemacht“ als Kita-Organisationsentwicklungsansatz

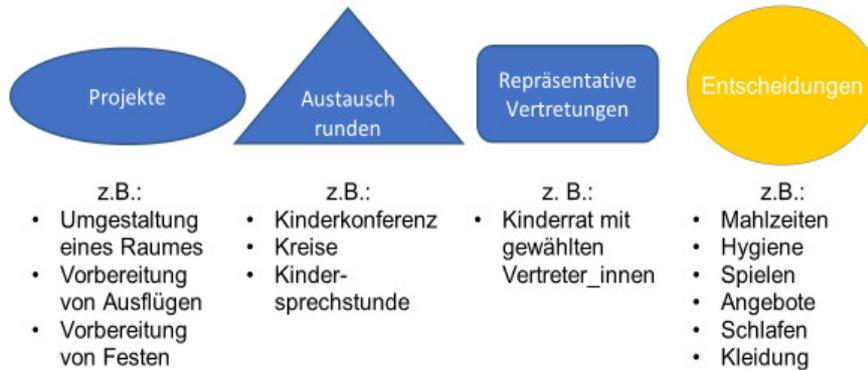
Im Projekt „mitgemacht“ wird Organisationsentwicklung als bewusste und planvolle (Weiter-)Entwicklung von Abläufen, Regeln, Ressourcen und Selbstverständnis (Mieth 2018) verstanden. Am Anfang der Arbeit mit einer Kita steht eine Reflexion der bestehenden Partizipationspraxis (Kapitel 4.1).

Insgesamt bezieht sich die Organisationsentwicklung einerseits auf eine strukturell verankerte, partizipativere Arbeit mit den Kindern (Kapitel 4.2), andererseits auf die Ebene der Teamentwicklung hin zu mehr Demokratie und Partizipation (Kapitel 4.3).

4.1 Die eigene Partizipationspraxis reflektieren

Ein fester Bestandteil, insbesondere der ersten Veranstaltung mit einer Kita, ist die Reflexion der eigenen Partizipationspraxis mit den Fragen „Was machen wir schon?“ (Ressourcenorientierung), „Welche Art der Beteiligung ist das?“ und „Wo haben wir Baustellen und Entwicklungspotentiale?“.

Zunächst können Erzieher*innen anhand der folgenden Folie systematisieren, wo es in ihrer Kita bereits Partizipation gibt. Sie stellt verschiedene Arten von Partizipationsmöglichkeiten dar, die es in einer Kita geben kann.

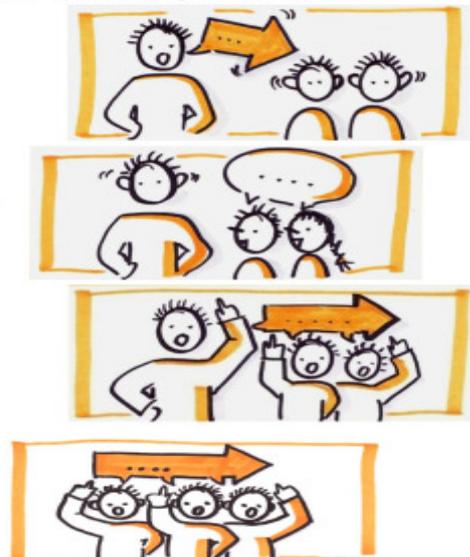


Anhand der Partizipationsstufen, auf denen Kinder, aber auch das Team und Eltern im Kita-Alltag beteiligt werden können (s. folgende Abbildung), ist eine detailliertere Reflexion in Bezug auf die Frage möglich, wie stark die Beteiligung der Kinder ausgeprägt ist. Sie eignet sich gut für die Reflexion dessen, was in der Kita an Partizipation gelebt wird.



Dürfen – Rolle der Erzieher*innen Stufen der Partizipation

- 1. Information:** Worüber sollen die Kinder informiert werden?
- 2. Vorschläge machen:** Wo dürfen die Kinder mitreden?
- 3. Mitentscheiden:** Wann dürfen die Kinder mitentscheiden?
- 4. Selbst entscheiden:** Wann dürfen die Kinder selbst entscheiden?



Der Grundgedanke des Projekts „mitgemacht“ ist, bezogen auf die verschiedenen Qualitätsbereiche der Kita-Arbeit im Team, Transparenz über diese Partizipationsstufen zu erreichen. Dies führt zu einer Förderung der pädagogischen Professionalität, zu einer Steigerung der Qualität der Arbeit im Team und zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig verlangt die Einigung über die Beteiligung der Kinder in verschiedenen Bereichen einen Teamentwicklungsprozess, denn in diesen Fragen treffen verschiedene pädagogische Überzeugungen aufeinander, die sich durchaus widersprechen und damit auch ein Konfliktpotential im Team bedeuten können.

Die Erfahrung zeigt, dass viele Kitas genau vor dieser Herausforderung stehen: Einen einheitlichen Umgang mit den Kindern zu finden, der vom ganzen Team getragen und verantwortet wird. Deshalb muss nach einer eintägigen Professionalisierungsveranstaltung nach unserer Auffassung immer eine längerfristige Prozessbegleitung folgen, wenn Partizipation mit dieser professionellen Qualität strukturell verankert werden soll.

4.2 Partizipation der Kinder strukturell festlegen

Mit jeder Festlegung von Strukturen, die Organisation und Abläufe in einer Kita betreffend, trifft ein Kita-Team Entscheidungen über den Grad von Freiheit und Bindung, der in dieser Kita möglich ist und gelebt wird. (Der Begriff der Bindung ist hier nicht pädagogisch-psychologisch, sondern soziologisch gemeint, zum Beispiel im Sinne einer Bindung an die Regeln einer Gemeinschaft.) Nach der Theorie der Sozialen Desintegration von Heitmeyer wird durch eine gesunde Balance zwischen Bindung und Freiheit soziale Integration ermöglicht, also ein Zustand, in dem Menschen die Regeln und Werte einer Gemeinschaft und damit auch demokratische Regeln und Werte einer demokratisch lebenden Gemeinschaft anerkennen.

In dieser Balance zwischen Freiheit und Bindung ist es entscheidend, dass Menschen auf verschiedenen Ebenen anerkannt werden. Es geht um eine

- Anerkennung von Leistungen und Teilhabemöglichkeiten.
- emotionale Anerkennung, also darum menschlichen Rückhalt zu erfahren, so wie man ist.

- moralische Anerkennung, also darum, dass alle Menschen gleich viel wert sind und für sich Fairness und Gerechtigkeit und keine persönlichen Verletzungen erleben wollen. (Freiheit 2018)

Mit dem Aushandeln von Regeln, die in einer Kita gelten, entscheidet sich ein Team für ein bestimmtes Maß an Freiheit und an Bindung. Heitmeyers Theorie folgend wird das Zusammenleben in einer Kita umso friedlicher und das Anerkennen der Regeln umso besser sein, je besser die Anerkennung der Kinder gelebt wird (Freiheit 2018). Kinder können bereits hier eine positive Erfahrung mit der Integration in eine Gemeinschaft machen, in der im besten Fall Demokratie gelebt wird und deren Werte und Regeln anerkannt werden.

Das Ziel des Projekts „mitgemacht“ und der Kern der Arbeit mit den Teams ist es, auf partizipative und konsensorientierte Art und Weise eine Entwicklung des Teams anzustoßen und zu begleiten. Es geht darum, dass für verschiedene Qualitätsbereiche (wie zum Beispiel Essen, Hygiene, Schlafen) auf den genannten vier Stufen der Partizipation die Beteiligung der Kinder im ganzen Team einheitlich festlegt und konzeptionell verankert wird:

1. Worüber werden die Kinder informiert?
2. In welchen Fällen dürfen sie Vorschläge machen?
3. In welchen Fragen dürfen sie mitentscheiden?
4. Was dürfen die Kinder selbst entscheiden?

Dabei muss jede Kita vor dem Hintergrund des pädagogisch-rechtlichen Auftrags die für sie individuell richtige Balance zwischen Freiheit für die Kinder und Bindung an die Kita-Gemeinschaft finden (und bei Bedarf immer wieder neu aushandeln). Die Kinder sollen mit ihren Bedürfnissen eine optimale Anerkennung in Bezug auf die oben genannten Aspekte erfahren. Außerdem unterstützt „mitgemacht“ dabei, strukturelle Beteiligungs- und Beschwerdeverfahren einzurichten. Dabei entstehen in der praktischen Arbeit mit den Kitas zum Beispiel

- Kinderräte, Gesprächsrunden, in denen Kinder Beschwerden und Wünsche ausdrücken können,
- Mitentscheidungsmöglichkeiten im Tagesablauf für Kinder,
- Wahlen von Vertrauenspersonen,
- Kinderbefragungen,
- Beschwerdeverfahren für die Kinder,

- Konzepte zum Schlafen und Ruhen, in denen Verfahren festgelegt sind, wie pädagogische Mitarbeiter*innen, Eltern und Kinder gemeinsam entscheiden, wie ein Kind die Zeit des Ruhens oder Schlafens verbringt,
- Konzepte, die festlegen, was Kinder beim Essen alles selbst entscheiden dürfen, z.B. die Sitzplatzwahl, das selbstständige Auftun des Essens in der vom Kind gewünschten Menge, die freie Entscheidung über das Aufessen und das Probieren,
- flexible Vesperzeiten oder
- Konzepte, die die Partizipation der Kinder im Qualitätsbereich „Hygiene“ festlegen.

Es entsteht oftmals auch mehr Klarheit in Bezug auf die Elternarbeit. Die Partizipationsstufen lassen sich auch auf die Beteiligung der Eltern anwenden. So kann ein Kita-Team für sich Folgendes festlegen:

- Worüber informieren wir die Eltern? An welchen Stellen wollen wir systematisch Informationen von den Eltern einholen?
- An welchen Stellen dürfen die Eltern Vorschläge machen? An welchen Stellen holen wir ihre Vorschläge systematisch ein?
- Worüber dürfen die Eltern mitentscheiden und wie läuft dieser Mitentscheidungsprozess genau ab?
- Worüber entscheiden die Eltern selbst?
- So entstehen in den Kitas zum Beispiel neue Informationskanäle zwischen Team und Eltern oder es werden Verfahren festgelegt, in denen Eltern beispielsweise mitentscheiden, an welcher Mittagsgruppe (Schlaf-, Ausruh- oder Wachgruppe) ihr Kind teilnimmt.

4.3 „Demokratie leben“ im Team stärken

Die Partizipation mit den Kindern lässt sich umso authentischer leben, umso demokratischer auch die Kultur im Team ist.

„mitgemacht“ arbeitet daher mit erfahrungsorientierten Aktivitäten (unter anderem aus dem Demokratie- und Toleranz-Training „Betzavta“). Dabei wird das Kita-Team als Gruppe genutzt, in der Aktivitäten angeleitet werden, die das Potential haben, Erfahrungen zu Fragen des Lebens von Demokratie zu machen. Zum einen können die Teammitglieder dabei auf einer

Professionalisierungsebene demokratische Grundprinzipien (neu und tiefer) verstehen. Zum anderen werden im Anschluss an die Aktivität die gelaufenen Prozesse reflektiert. Es wird die Frage danach gestellt, wie Beteiligung und Demokratie im Team in der Aktivität tatsächlich sichtbar waren, was dies mit der realen Situation im Team zu tun hat und wieviel Potenzial an Weiterentwicklung es gibt. Die Gruppe lernt durch diese praktischen Erfahrungen an sich selbst den Umgang mit Demokratie, eigener Macht, Toleranz und Fairness. Dies ist wichtig, weil das authentische und glaubhafte Leben von Demokratie und Partizipation mit Kindern vor allem dann möglich ist, wenn auch das Team selbst die Erfahrungen macht, die es den Kindern ermöglichen will. Es geht zum Beispiel um Aspekte wie Meinungsfreiheit, Minderheitenschutz, strukturell verankerte und verlässliche Partizipationsmöglichkeiten, demokratische Entscheidungsfindung und das Recht auf freie Entfaltung.

Nicht selten werden durch solche Aktivitäten Konflikte im Team deutlich. Wenn im Prozess klar wird, dass diese ein Arbeiten auf der Sach- und Fachebene behindern, werden diese bearbeitet. Hier gilt der systemische Grundsatz „Störungen haben Vorrang“ (nach Ruth Cohn). Zum einen hängen Konflikte oftmals mit Fragen nach der Partizipation im Team zusammen, zum anderen ist oftmals jegliches Arbeiten am fachlichen Thema zäh und nicht nachhaltig, solange die Beziehungsebene nicht so geklärt ist, dass das im Team wieder Arbeitsfähigkeit entsteht. Auch hier werden die bereits beschriebenen Stufen der Partizipation wieder hilfreich:

- Worüber wird das Team von der Leitung informiert? Wo fehlen Informationen? Wo reicht die Beteiligung auf der Stufe des Informierens nicht aus?
- In welchen Fällen darf das Team Vorschläge machen? Inwieweit schafft die Leitung Transparenz über den Umgang mit Vorschlägen? An welchen Stellen reicht diese Beteiligungsstufe nicht aus?
- Worüber entscheidet das Team inklusive der Leitung gemeinsam, jedes Teammitglied mit einer Stimme? Welche Strukturen und Verfahren gibt es für diese Entscheidungsprozesse? Werden die Entscheidungen dann auch tatsächlich umgesetzt?
- Worüber darf jedes Teammitglied in Bezug auf seine Arbeit selbst bestimmen? Ist dieser Entscheidungsspielraum klar definiert? Wo sind die Grenzen des Selbstbestimmens?

In der Projektarbeit werden daher an jeder Stelle des Prozesses, an der es nötig wird supervisorische Methoden zur Verbesserung von Kommunikation, Konfliktlösung, Rollenklärung eingesetzt. Auch die Durchführung eines Coachings ist möglich. Letzteres hat den Fokus darauf, Partizipation im Team zu entwickeln oder die Leitung dabei zu unterstützen, Verantwortung stellenweise abzugeben und ihr Team auf dem Weg zu mehr Partizipation konstruktiv zu unterstützen.

Die Durchführung einer Supervision kann dabei in begründeten Fällen auch von nicht am Entwicklungsprozess beteiligten Projektteammitgliedern durchgeführt werden. So werden das Beziehungs- und das Sachthema im Organisationsentwicklungsprozess klar und sichtbar für das Projekt-Team und vor allem für das Kita-Team getrennt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Projekt „mitgemacht“ auf systemisch-konstruktivistische und partizipativ-konsensorientierte Art und Weise und vor dem Hintergrund biografisch-emotionaler Prozesse Professionalisierungsprozesse auf Wissens-, Einstellungs- und Handlungsebene anstößt. Diese münden im Rahmen der Organisationsentwicklung in der Entwicklung einer demokratischeren und partizipativeren Teamkultur sowie strukturell und konzeptionell verankerten Beteiligungsmöglichkeiten für Kinder in der Kita.

5 Literaturverzeichnis

- Edelstein, W./Fauser, P. (2001): Demokratie lernen und leben: Gutachten zum Programm. Bonn: Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung.
- Freiheit, M. u.a. (2018): Mehrfachtäterschaft im Jugendalter. Wiesbaden: Springer.
- Knauer, R./Hansen, R./Sturzenhecker, B. (2009): Die Kinderstube der Demokratie. Partizipation von Kindern in Kindertageseinrichtungen. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 2 (09), S. 46-50.
- Knauer, R./Sturzenhecker, B. (2013): Demokratische Partizipation in Kindertageseinrichtungen. In: Geisen, T. u.a.: Soziale Arbeit und Demokratie, Wiesbaden: Springer VS, S. 243-265.
- Krappmann, L. (2012): Eine kinderrechtliche Perspektive auf die frühkindliche Bildung. In: Gregull, E. (Hrsg.): Diversität und Kindheit: Frühkindliche Bildung, Vielfalt und Inklusion, Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung, S. 45-54.
- Mieth, Cindy (2018): Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
- Reinmann, G./Mandl, H. (2006): Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In: Weidenmann, B./Krapp, A. (Hrsg.): Pädagogische Psychologie. Ein Lehrbuch, Weinheim/Basel: Beltz Verlag, S. 613-658.
- Schwarzer-Petruck, M. (2014): Emotionen und pädagogische Professionalität. Zur Bedeutung von Emotionen in Conceptual-Change-Prozessen in der Lehrerbildung. Wiesbaden: Springer VS.
- Schwing, R./Fryszner, A. (2012): Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ulrich, S./Henschel, T./Oswald, E. (1997): Miteinander – Erfahrungen mit Betzavta. Ein Praxis- handbuch auf der Grundlage des Werks „Miteinander“ von Uki Maroshek-Klarman, Adam Institut, Jerusalem. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Online-Quellen

- Systemisches Konsensieren: <http://www.sk-prinzip.eu/das-sk-prinzip/>
- Thüringer Bildungsplan: https://www.thueringen.de/mam/th2/tmbwk/bildung/bildungsplan/thuringer_bildungsplan-18_web.pdf

- Thüringer Empfehlung für Beteiligung und Beschwerde: <http://ljrt.de/downloads/LJHA/FachlicheEmpfehlungen/Kindertageseinrichtungen/59-16-FE-Beteiligung-und-Beschwerde.pdf>
- Thüringer Kita-Gesetz: http://landesrecht.thueringen.de/jportal/portal/t/qw3/page/bsthueprod.psmi;jsessionid=7DAAEE211F0E490CB9A53F6CF36E8345.jp19?pid=Dokumentanzeige&showdoccase=1&js_peid=Trefferliste&documentnumber=1&numberofresults=1&fromdoctodoc=yes&doc.id=jlr-KTEinrGTH2005rahmen&doc.part=X&doc.price=0.0#jlr-KTEinrGTH2005V1P6
- UN-Kinderrechtskonvention: <https://www.kinderrechtskonvention.info/beruecksichtigung-der-meinung-des-kindes-3518/>