Anzeige

EXPERTEN IM FOKUS

Kindertagesstätten SüdOst

Mitarbeiter*innenzentrierte Unternehmenskultur als Qualitätsgarant pädagogischer Arbeit?

Draußen spielen und toben ist für die Kleinen der Kindertagesstätten SüdOst das Größte. **Foto:** Kindertagesstätten SüdOst

Thomas Fronzeck, Fachberater bei den Kindertagesstätten SüdOst, wirft einen Blick auf Kitas aus der Sicht der Kulturentwicklung:

Seit der Ökonomisierung der „Sozialen-Arbeit" ist ein ähnlicher Effizienzgedanke, wie wir ihn bereits aus der Wirtschaft kennen, in die Kitas und in viele soziale Einrichtungen eingekehrt.

Die Wirtschaft und der soziale Bereich sind inzwischen so eng miteinander verzahnt, dass man sich fragen könnte, wo es noch große Unterschiede gibt und vor allem, **wo der Mensch im „Getriebe" Kita geblieben ist?**

Wenn wir den Auftrag der Kitas genauer in den Blick nehmen, ist es für die meisten von uns selbstverständlich, dass das Wohl der Kinder und Familien oberste Priorität in unserer Arbeit haben sollte – also alle Ressourcen sollten diesem einen Zwecke dienen, oder?

Ich möchte dieser These nicht generell widersprechen, dennoch behaupte ich, dass die Qualität von kinder- und familienfreundlicher „Arbeit" (wobei der Begriff Arbeit schon zu denken geben sollte…) auch in der Qualität begründet ist, mit der sich Arbeitgeber*innen um ihre Mitarbeiter*innen kümmern.

Die Antwort auf die Fragen:

- Lässt sich die Qualität der Arbeit hypothetisch durch ein watzlawicksches Mehr des Selben (den üblichen Verfahren) oder durch detailliertere Dokumentationsprozesse oder Wissensveranstaltungen wie einmalige Fortbildungen steigern?
- Wird das Zeitmanagement optimiert durch die Anhebung der pädagogischen Standards?

lautet aus meiner Sicht: Nein!

Dies hat in den letzten Jahren zu bekanntlich wenig Fortschritten, ich behaupte sogar zu Rückschritten, in der „Arbeitseffizienz" geführt.

Ich bin davon überzeugt, dass wir damit beginnen müssen, auf den Ausbau von Kulturen zu setzen, in denen sich unsere Mitarbeiter*innen wohl fühlen – zum einen, weil wir dazu verpflichtet sein sollten, uns in einer Wohlstandsgesellschaft immer zu fragen, was der Begriff WOHLstand eigentlich bedeutet, zum anderen, weil sich Menschlichkeit aus der Sicht unserer Leistungsgesellschaft wirtschaftlich rechnet, wie unter anderem die jüngsten Erkenntnisse Islands zur Verkürzung der Wochenarbeitszeit oder auch Brockhoff und Panreck in ihrem Buch „Menschlichkeit rechnet sich" herausgearbeitet haben.

Der Alltag der Kindertagesstätten SüdOst ist geprägt von Wertschätzung, Respekt und Empathie. Die Erzieher nehmen jeden Menschen in seiner Individualität an und ermöglichen allen Kindern, sich selbst zu finden.
Foto: Kindertagesstätten SüdOst

Jetzt der konkreten Frage nachzugehen, wie sich Unternehmenskultur nachhaltig verändern lässt, ist vielleicht etwas zu komplex, als dass sich die Antwort darauf auf ein paar Punkte reduzieren lässt. Was ich aber versuchen möchte, ist Prinzipien darzulegen, welche uns in unserer Arbeit Orientierung geben und die eventuell zum Nachdenken und Ausprobieren im eigenen Kontext anregen könnten.

Im Folgenden finden Sie sechs Prinzipien, welche wir (manchmal ganz bewusst und manchmal unbewusst) regelmäßig reflektieren, mit der Realität in den Kitas abgleichen und anschließend versuchen, in konkretes Handeln umzusetzen:

1. Ausbau der Kontextsensitivität und der Transferfähigkeit:

Wir fragen uns, in welcher Form wir uns als Träger entwickeln wollen. Anstatt rein auf Wissen zu bauen, welches nach einiger Zeit wieder verschleißt (zum Beispiel warum ist Inklusion so wichtig?) oder welches in den Lehren des impliziten Handelns, also der reinen Theorie verschwindet, versuchen wir, auf das bereits vorhandene Wissen unserer pädagogischen Fachkräfte in den Kitas zu setzen. Wir geben ihnen die Möglichkeit, dies in einen aktuellen Kontext zu setzen und vor allem umzusetzen (zum Beispiel wie kann Inklusion für mich als Person wichtig werden?). In den wenigsten sozialen Bereichen fehlt es an Wissen, sondern an Umsetzungsräumen.

2. Förderung von Selbstreflexionsprozessen:

Wir möchten Vernetzung und Austausch schaffen – also Räume, in denen Erfahrungen und Erkenntnisse ganz nach Carl Rogers Erkenntnissen geteilt werden dürfen, ohne dass darüber geurteilt wird, ob diese gut oder schlecht sind. Das heißt jedoch nicht, dass diese nicht (zum Beispiel mit dem wissenschaftlichen Stand) abgeglichen und reflektiert werden dürfen. Unser Motto hingegen lautet: „Perspektiven schenken", statt wertende Standpunkte wie: *„So kannst Du das aber nicht machen"* oder *„Das geht ja mal gar nicht"* zu äußern.

3. Etablierung einer Fehlerkultur:

Wir etablieren nach und nach Räume, in denen wirklich gelernt werden kann, das heißt Räume, in denen Fehler auch mehrmals passieren dürfen und in denen die Annahme herrscht, dass nicht Desinteresse verantwortlich für zum Beispiel wiederholtes Vergessen ist, sondern dass Wissen sich auch verankern muss. Neue Handlungen brauchen Erprobung und Justierung. Dies geht nicht ohne Fehler.

4. Druck rausnehmen und Schwebezustände aushalten:

Wir machen uns immer wieder klar, dass Veränderung Zeit braucht, weil sich, wie eben erwähnt, in jedem Kopf auf individuelle Weise Erfahrungen neuronal verankern müssen. Das macht jede und jeder (wie die Kinder in unseren Kitas) in ihrem oder seinem Tempo. Gerade in Kulturen, in denen zum Beispiel Fehler hart sanktioniert wurden, ist es schwer, darauf zu vertrauen, dass dies nicht mehr passiert. Besonders wenn einem gelegentlich selbst ein vorwurfsvolles *„Mensch, hast du schon wieder vergessen aufzuräumen; kannst Du nicht ein einziges Mal mitdenken?"* aus dem Mund rutscht und alte Konflikte damit wieder entfacht werden können. Jede und jeder weiß, wie schwer es ist, Ängste abzubauen und nicht selten braucht es sogar therapeutische Ansätze oder Biografiearbeit, um tief Verankertes (Internalisiertes) zu lösen.

5. Sinnhaftigkeit und Transparenz:

Wir versuchen, über den Sinn und auch die Grenzen von Handlungen zu diskutieren. Warum zum Beispiel eine bestimmte Art der Dokumentation so wichtig ist, sollte immer erklärt werden können. Kann der Sinn einer Handlung oder Vorgabe nicht erklärt werden, sind Widerstände vorprogrammiert. Einer der bekanntesten Systemtheoretiker, Niklas Luhmann, hat nicht umsonst die Hypothese vertreten, dass Handlungen und Denkweisen in sozialen Räumen immer einer verständlichen Erklärung bedürfen. Ein *„Das haben wir schon immer so gemacht"*, oder ein *„Das ist nun mal so"* erklärt keine kontextuelle Sinnhaftigkeit, weder im Kitaalltag, noch im Leitungskontext.

6. Begeisterung und Spaß an der Arbeit:

Nicht immer haben wir die Möglichkeit, Spaß an unserer Arbeit zu finden. Es gibt genug Verpflichtungen, denen wir nachkommen müssen und die viel gutes Zureden brauchen, um Spaß zu machen. Wir können uns aber immer mal wieder fragen, was denn im Rahmen unserer Arbeit möglich ist, wie wir Druck rausnehmen und Dinge in den Alltag einflechten können, die uns Spaß machen. Schließlich strahlt Begeisterung auf die Kinder ab und spätestens seit Gerald Hüther wissen wir um die Wichtigkeit von positiver emotionaler Kopplung für Bildungsprozesse.

Hauptsache Spielen heißt es in den Kindertagesstätten SüdOst – das macht Spaß und fördert die geistige und körperliche Entwicklung der Kinder.
Foto: Kindertagesstätten SüdOst

Diese sechs Punkte geben Raum für die aus meiner Sicht wohl wichtigsten Faktoren bei Veränderungsprozessen: dem Gefühl von Sicherheit, der Vernetzung mit anderen Menschen und der erlebten Wertschätzung. Nur, wer sich sicher und wohl fühlt, hat Zugriff auf das volle Potential ihrer oder seiner Energie. Diese Erkenntnisse gründen nicht nur auf unseren Erfahrungen, sondern finden ihr Fundament in der Wissenschaft und bei Vordenkern wie Carl Rogers, Marschall B. Rosenberg oder Niklas Luhmann.

Unser Fazit ist, glaube ich, für alle einleuchtend. Wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dauerhaft überlastet, ihnen nicht traut oder sie ständig kontrolliert, kann auf lange Sicht ein Minimum an Leistung erwarten. In der Arbeitswelt bezeichnet man dieses Phänomen gerne auch als „innerliche Kündigung".

Es führt also kein Weg dran vorbei, wer motivierte Mitarbeiter*innen möchte, muss den Fokus auf ihr Wohlergehen richten und sollte sich fragen, ob sich der Marathon namens ständiger Veränderung in einem Sprint ablaufen lässt oder ob wir uns Zeit zum Durchatmen nehmen möchten, zum Vertrauen und Ausprobieren und somit Raum bekommen, auch mal wieder die Schönheit der unendlichen Möglichkeiten zu sehen, die jeder Tag für uns, aber auch für unsere Kinder und Familien bietet.

Wir haben uns auf jeden Fall diese Frage gestellt und eine klare Antwort gefunden.

Das Wohl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht auf unserer Prioritätenliste ganz weit oben. Natürlich lässt sich auch beim Thema Wohlergehen der Mitarbeiter*innen nicht immer alles in dem Tempo und in der Qualität umsetzen, wie wir es uns vorstellen. Vielleicht wird die eine oder der andere auch an diesen Aussagen zweifeln, weil sie oder er sich noch nicht ausreichend wahrgenommen fühlt. Aber wir als Träger haben uns auf den Weg gemacht, innerhalb des Rahmens, den uns Politik, Gesellschaft und Umwelt vorgeben, uns so zu verändern, dass die Erzieherinnen und Erzieher mehr im Mittelpunkt stehen. Dabei gilt natürlich, dass die Entwicklung unserer Organisation und die Haltung zur Fehlerfreundlichkeit immer in dem Rahmen gestaltet sein müssen, dass das Wohl der Kinder gewahrt bleibt.

Ihr Thomas Fronzeck, Fachberater bei den Kindertagesstätten SüdOst

P.S. Falls wir Ihr Interesse für unseren Eigenbetrieb geweckt haben – es gibt immer wieder interessante Positionen, die nur darauf warten, von interessierten und motivierten Menschen besetzt zu werden. Schauen Sie gerne einmal hier rein.

Das gezeigte Video ist Bestandteil der Unternehmenspräsentation auf morgenpost.de/expertenverzeichnis. Eine Vervielfältigung dieses Videos ist ohne ausdrückliche schriftliche Erlaubnis des Autors (regio-experten.de) nicht gestattet.

Wir freuen uns auf Sie unter:

Kindertagesstätten SüdOst	Tel: 030/2 39 82 10 54
Groß-Berliner Damm 151	info@kindertagesstaetten-suedost.de
12489 Berlin	www.kindertagesstaetten-suedost.de

Schwerpunkte:

Identitätsentwicklung	Ökologische Verantwortung
Selbstbildungsprozess	Umwelterziehung und Nachhaltigkeit

© FUNKE Medien Berlin GmbH 2021 – Alle Rechte vorbehalten.