



Entwicklungswerkstatt

Die Kita vorurteilsbewusst leiten

Leitung: Katinka Beber und Petra Wagner

Vorurteilsbewusste Arbeit in der Kindertageseinrichtung stellt hohe Anforderungen an die Leitung. Nicht nur, dass ihre Art des Umgangs mit Kindern, Eltern, KollegInnen bedeutsam für das Klima des Hauses ist. LeiterInnen müssen es verstehen, die Anti-Bias-Ziele auf das Team zu beziehen: An Gemeinsamkeiten ansetzen und von da aus den Unterschieden Raum geben. Die Leitung muss die Spannung fruchtbar machen können zwischen dem "Respektieren von Unterschieden" und dem "Nicht-Akzeptieren von Vorstellungen und Handlungen, die unfair sind" (Louise Derman-Sparks). Wie kann das geschehen? Arbeiten an der Kommunikationskultur im Haus, das Initiieren von Dialogen und die Moderation von Konflikten gehören dazu.

Was bedeutet es, eine Kita zu leiten, die sich der Anti-Bias-Arbeit verpflichtet? Diese Frage stellten sich im Projekt KINDERWELTEN die LeiterInnen der vier Projektkitas. Ab Mai 2002 kamen sie jeden Monat in der Entwicklungswerkstatt „Die Kita vorurteilsbewusst leiten“ zusammen, um Ziele und Prinzipien für das Leiten in einem vorurteilsbewussten Sinne auszuarbeiten. Bald entstand die Idee, analog zu den jeweils vier Anti-Bias-Zielen für Kinder und für PädagogInnen auch vier Anti-Bias-Ziele für LeiterInnen zu formulieren. Die Leiterinnen der Projektkitas stellen im folgenden die Ziele vor und kommentieren sie mit Beispielen aus ihrer eigenen Leitungs-Praxis.



Ziel 1: Reflektieren Sie Ihre Identität als Leitung und Ihr Verhältnis zu Macht und Verantwortung. Erweitern Sie ständig Ihre Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.

Macht – was für ein unschönes Wort!

Helga Müller (Projektkita Ritterstr.69)

Nicht nur in der Gesellschaft, auch in der Kita finden sich unterschiedliche Machtverhältnisse wieder: Es sind Hierarchieverhältnisse zwischen Leitung, ErzieherInnen, Eltern, Kindern, Köchin, Küchenhilfe, Reinigerinnen, irgendwo dazwischen noch der Hausmeister. Aber wir als LeiterInnen sagen nicht gerne, dass wir Machtausübende sind. „Macht“ - was für ein unschönes Wort! Eine Kollegin sagte: „Ich hab doch keine MACHT – ich hab STRESS!“ Gerade im sozialen Bereich konnten wir lange nicht zugeben, dass wir innerhalb einer Hierarchie auch „Machtausübende“ sind! Es ist einfacher, sich als Opfer innerhalb der Amtshierarchie zu sehen, das selbst einen „demokratischen Leitungsstil“ pflegt.

Nicht nur in der Gesellschaft, auch in der Kita finden sich unterschiedliche Machtverhältnisse!

Auch für mich war es ein langer Weg, bis ich vor mir selbst und vor anderen zugeben konnte, dass innerhalb der Kita eine Hierarchie besteht, in der ich Macht ausübe. Dies war ein wichtiger Schritt unserer

Arbeit im Projekt KINDERWELTEN. Wer seine Leitungsfunktion nicht wirklich ausübt, weil er/sie sich scheut, zu den Mächtigen zu zählen, kann Konflikte kaum konstruktiv angeben, sondern wird sie eher umgehen oder aussitzen. Zwar hatte ich mich nie gescheut, Konflikte oder Probleme offen anzusprechen. Ich war aber immer angreifbar, wenn man mir sagte: „Jetzt kehrst du aber die Leitung heraus!“ Ich wollte ja auf keinen Fall die Leitung „herauskehren“! So konnte ich manchmal nicht zum Kern eines Konflikts vordringen.

Warum aber war es für mich wichtig, nicht als „Machtausübende“ gesehen zu werden? Ich reflektierte mein Verhältnis zu Macht und Verantwortung: Welche Erfahrungen hatte ich bisher mit Hierarchie und Autorität gemacht? Und welche Auswirkungen hatten diese auf mein berufliches Handeln?

Ein Beispiel: Schon als ich noch ein Kind war, versammelten sich bei mir im Hof die kleineren Kinder, weil ich mit ihnen immer tolle Sachen veranstaltete. Ich wollte später selbst viele Kinder haben und unbedingt „Kindergärtnerin“ werden. Mit großem Idealismus begann ich meine Laufbahn – das Wohl der Kinder stand immer im Mittelpunkt meiner Arbeit. (Vor 30 Jahren sahen meine Vorstellungen von dem, was für Kinder gut und wichtig ist, allerdings anders aus als heute!) Immer hatte ich an meine KollegInnen die Erwartung, dass sie ihre Arbeit genauso enthusiastisch sehen wie ich. Das machte mich unduldsam und kritisch den KollegInnen gegenüber, manchmal auch überheblich und es führte zu Konflikten. Meine Haltung „Nur ich mache gute Arbeit!“ setzte KollegInnen unter Druck oder erzeugte Abwehr.



Durch die Arbeit im Projekt war es mir möglich anzuerkennen, dass auch die anderen ihre Geschichte haben, dass auch sie ihre Ideale haben, die nicht mit meinen identisch sein müssen, und dass die Kompetenzen jeder KollegIn unterschiedlich sind. Was ich bisher den Kindern zugestanden hatte – nämlich jedes Kind in seiner Identität wahrzunehmen und zu akzeptieren – konnte ich nun auch den KollegInnen zugestehen. Mein gewachsenes Verständnis für meine persönlichen Lebens- und Entwicklungsbedingungen und Entscheidungen, die mich zu dem machen, was ich heute bin, macht es mir leichter, dasselbe auch anderen zuzugestehen und genauer nachzufragen.

Eine weitere Ebene der Reflexion ist:

- Welche Vorstellung von Führen und Leiten habe ich?
- Welches Verhältnis habe ich zu Macht?
- Wie möchte ich meine Führungsposition ausfüllen?

Was ich bisher den Kindern zugestanden hatte – nämlich jedes Kind in seiner Identität wahrzunehmen und zu akzeptieren – konnte ich nun auch den KollegInnen zugestehen.

Als Leitung muss ich Position beziehen. Wie ich das tue, hat Auswirkungen auf das Team. Die KollegInnen haben 1000 Antennen: Es wird genau hingehört, wen ich als Leitung anerkennend erwähne, in welcher Reihenfolge ich KollegInnen nenne, wen ich vergesse.

Ein Beispiel aus meiner eigenen Leitungstätigkeit: Lange war es so, dass ich nur die KollegInnen wahrnahm, die besonders auffielen. Andere, die sich nicht so darstellen konnten, habe ich nicht richtig wahrgenommen. Nach dem Motto „Wer nicht auffällt, macht nichts“, konnten sie durch mich keine Würdigung ihrer Arbeit erfahren. Während der Phase der Situationsanalyse in unserer Kita und später, als die KollegInnen in den Entwicklungswerkstätten Aufgaben in die Praxis umsetzten, nahm ich KollegInnen wahr, die mir vorher nicht aufgefallen waren, weil sie interessante Sachen mit den Kindern machten. Aber sie waren eben nicht laut genug, oder sie waren in ihrem Tempo langsamer. Wenn ich als Leitung nicht die unterschiedlichen Kompetenzen wahrnehme – wie sollen sich da KollegInnen untereinander würdigen können?

Neben meiner eigenen Selbstreflexion ist es wichtig, dass ich die KollegInnen zur Selbstreflexion ermutige. Wer sich seiner eigenen Diskriminierungserfahrungen bewusst ist, kann ihre Wirkung auch bei anderen besser einschätzen. Wer seine eigenen Vorurteile und seine Neigung zu einseitiger und vorschneller Beurteilung erkennt und darüber sprechen kann, kann solches auch im Team eher ansprechen. Das Ansetzen bei den eigenen Vorurteilen und einseitigen Sichtweisen bringt heftige Dynamik in ein Team. Konflikte entstehen und solche, die schwelen, brechen auf. KollegInnen müssen zur Wahrnehmung und Bearbeitung solcher Konflikte ermutigt werden. Das erfordert wiederum, die Kommunikationsfähigkeit im Team zu entwickeln! Wer nicht zuhört, kann nicht die Botschaft des anderen wahrnehmen. Den anderen in seinen Interessen zunächst anzuerkennen und die eigenen daneben zu stellen ist ein erster, schwieriger Schritt - und muss immer wieder geübt werden. Um aus Irrtümern und

Als Leitung muss ich Position beziehen!



Konflikten wirklich lernen zu können, brauchen wir eine fehlerfreundliche Diskussionskultur! Eine solche mit zu entwickeln, dafür setze ich inzwischen meine Macht als Leitung ein. So verstanden ist Macht für mich kein negativ besetzter Begriff mehr, sondern ich sehe, dass ich sehr viel Positives in meiner Kita erreichen kann, wenn ich zu meiner Verantwortung stehe und versuche, KollegInnen dort abzuholen, wo sie stehen.

Ziel 2: Sorgen Sie dafür, dass die vielfältigen Erfahrungen und Kompetenzen aller KollegInnen im Team wahrgenommen und gefördert werden.

Von unterschiedlichen Wahrnehmungen und Formulierungen und daraus resultierenden Missverständnissen zwischen Ost- und West-KollegInnen

Donate Heinze und Manuela Zille (Kita Baerwaldstr. 18)

Das zweite Ziel für Leitungen hat viel mit der Förderung der Kommunikationskompetenzen und -kultur in der Kita zu tun, die von der Leitung angeregt werden muss. Nur in einem Klima gemeinsamen Forschens können neue Wege einer am Kind orientierten Pädagogik von einem Team gegangen und Irrwege ausgewertet werden.

Wir als Leitungskräfte müssen Impulse geben, über unsere Erfahrungen und Reflexionen sprechen und die Umgebung schaffen, dass KollegInnen genauso darüber sprechen können, damit alle Themen – auch Konflikte und Widersprüche – angesprochen werden können. Daraus können gemeinsame Ziele erarbeitet werden. Erlebt man sich selbst als kompetent und wird von anderen wertgeschätzt, macht das selbstbewusst und zufrieden. Wir haben gelernt, mehr über positive Erfahrungen und gelungene Aktivitäten zu sprechen, denn die Anti-Bias-Arbeit ist nicht einfach. Sie soll auch Spaß machen und ein Teil eines lebendigen Aufeinanderzugehens sein.

Die Bereitschaft, über Vorurteile und Diskriminierungen zu sprechen, aktiv dagegen Position zu beziehen, bedeutet eine hohe Belastung, die vom Team bewältigt werden muss.

Wir haben gelernt, dass der Lernweg und das Lerntempo jeder KollegIn unterschiedlich ist und es keine Fortschritte im Gleichschritt gibt. Es geht also darum, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Teammitglieder für die gemeinsame Arbeit fruchtbar zu machen. Spontan werden Unterschiede oft als Störung empfunden.

Hierzu ein Beispiel: „Unterschiedliche Wahrnehmungen und Formulierungen und daraus resultierende Missverständnisse zwischen Ost- und West-KollegInnen“:

Unsere Kita hatte früher eine eigene Küche. Sie wurde später von der Ganztagschule nebenan übernommen. Vor ca. drei Jahren wurde die Küche dann an einen Freien Träger übergeben. Die

Als Leitungskräfte müssen wir Impulse geben und eine Umgebung schaffen, damit alle Themen – auch Konflikte und Widersprüche – angesprochen werden können.



Kinder mussten sich wieder auf neue Speisen einstellen. Es gab viele Probleme, weil sie einige Speisen nicht kannten. Kurz wurde auf einer Besprechung erwähnt, dass die Kinder diese neuen Speisen auch kosten sollten. Es wurde nichts weiter dazu gesagt. Einige Tage später sahen wir zufällig, dass eine Kollegin recht streng die Kinder zum Essen aufforderte.

Kosten heißt: Kinder werden angeregt, einen Probierhappen zu nehmen, aber es wird nicht gezwungen! Eine Kollegin aus dem Ostteil hat verstanden, dass nun alle Kinder immer alles kosten müssen. Durch so eine zufällige Beobachtung wurde deutlich, dass die bisherige Art der Besprechungen nicht dazu diente, uns über gemeinsame Vorgehensweisen zu verständigen. Es wurde uns klar, dass es ganz einfach viel zu wenig Erfahrungsaustausch und Auseinandersetzungen über pädagogische Vorstellungen der Ost- oder West – geprägten KollegInnen gab. Durch viele Gespräche konnten wir ein gegenseitiges Verständnis für die Unterschiede aller KollegInnen zu den unterschiedlichsten Themen finden. Es war nicht leicht und es gab Höhen und Tiefen. Es entwickelten sich Diskussionen über Themen, wo die Leitungskräfte und KollegInnen vorher keinen Bedarf erkannt hatten (z.B. Erziehung zur Selbständigkeit, Spazieren gehen, Aufräumen etc.).

Es geht darum, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Teammitglieder für die gemeinsame Arbeit fruchtbar zu machen.

Auszüge aus den Gesprächen mit den KollegInnen:

- Wir haben uns nicht getraut, offen miteinander zu reden.
- Wir waren nicht gewöhnt, eine andere Meinung zu vertreten.
- Eigentlich sind wir schon ein gutes Kollektiv.
- Wir haben gar nicht gedacht, dass wir uns missverstehen könnten.
- Ihr Leitungskräfte hattet uns viel eher nach unserer langjährigen Arbeit im Ostteil der Stadt fragen können.
- Jetzt haben wir vieles besser verstehen gelernt.
- Wir haben viel voneinander erfahren und müssen noch sehr viel tun.

Wir sind zu dem Ergebnis gekommen, dass wir als Leitung dafür sorgen müssen, dass wir ständig im Dialog bleiben. Wir müssen die KollegInnen unterstützen, bestärken und ihre Leistungen anerkennen.



Ziel 3: Setzen Sie sich mit den Formen und Auswirkungen von Machtausübung auseinander. Thematisieren Sie Einseitigkeiten und Diskriminierung.

und

Ziel 4: Beziehen Sie eindeutig Position gegen Diskriminierung und Einseitigkeit. Initiieren und unterstützen Sie den Dialog über Fragen von Ungerechtigkeit und Diskriminierung in Ihrer Einrichtung.

Von der Unmöglichkeit, auf Problemen sitzen zu bleiben

Barbara Wetzel und Constanze Edinger (Kita Markgrafenstraße 80):

Es gibt in jeder Kita Probleme. Es gibt Probleme, die uns ewig begleiten, ohne dass sie Thema werden. Damit konnten wir bisher ganz gut leben. Da kommt doch dieser vorurteilsbewusste Ansatz auf unserem Haus-Workshop im Januar 2002 hereinspaziert. Wir haben das Thema „Diskriminierung am Arbeitsplatz“ auf dem Tisch zu liegen und der verlangt nach Klärung. Folgendes ist passiert:

Zu Anfang des Workshops gibt eine Kollegin bekannt, dass sie eine Stunde früher gehen möchte, da ihre Tochter mit dem frischen Zeugnis zu Hause auf sie wartet.

Eine andere Kollegin hat extra einen Massagetermin abgesagt, um bis zum Ende zu bleiben. Sie ist sauer und sagt es auch. Nun liegt das Problem vor uns, ein ganz und gar nicht Neues.

Bei der Dienstplangestaltung geht es Woche für Woche heiß her. Immer verbindet uns die Problematik – Frauen und Berufstätigkeit. Dabei fühlen sich die kinderlosen KollegInnen und die mit Kindern benachteiligt.

Wir stoppen den geplanten Ablauf des Workshops und weiter geht die Fahrt in eine neue Richtung. Wir sammeln Themen, die uns sehr am Herzen liegen:

1. Eltern – Nichteltern
2. Eltern kleiner Kinder – großer Kinder – Nichteltern
3. Bedeutung der Familie
4. Selbstständigkeitserziehung bei Kindern
5. Dienstliche Belange
6. Kinderbelange setzen uns moralisch unter Druck
7. Diskriminierung am Arbeitsplatz
8. Diskriminierung von berufstätigen Müttern
9. Diskriminierung aufgrund von Homosexualität

Es gibt Probleme, die uns ewig begleiten, ohne dass sie Thema werden.



Da lohnt sich wohl ein Hinschauen! Der erste Schritt ist getan. Nun bilden wir Bezugsgruppen:
Zu welcher Gruppe gehöre ich?

1. Mütter, die sich an ihre Kinder gebunden fühlen
2. Kinderlose Erzieherinnen
3. Mütter, die Priorität in die Selbstständigkeit der Kinder setzen

Die drei Gruppen betrachten miteinander ihre Situation aus ihrer Perspektive. Eine Vielfalt an Empfindungen und Wahrnehmungen offenbart sich hier, die uns alle sehr erstaunt.

Dabei kommen wir uns näher und erkennen, dass Akzeptanz moralisch nicht einzufordern ist.

Und wissen wir mehr über die andere, sind wir auch viel mehr bereit etwas anzunehmen.

Mit Hilfe der Methode *Naming my world* kann ein Perspektivenwechsel geschehen. Wir finden uns bei den Gemeinsamkeiten und erkennen die Unterschiede.

Die Dienstplangestaltung bei uns in der Kita läuft jetzt mit mehr Offenheit und Akzeptanz, und die Bereitschaft sich entgegenzukommen hat zugenommen.

In den Zielen 3 und 4 für Leitungen liegt für uns die Verpflichtung, auf die demokratischen Strukturen, auf transparente Entscheidungswege und das Verhältnis zu den Eltern in der Kita zu achten. Einerseits müssen wir die Anerkennung von Vielfalt und unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich der Arbeit fördern und andererseits unfaire Denkweisen und Handlungen erkennen und dem Grenzen setzen. Gemeinsam mit dem Team der Kita sind Wachsamkeit und Sensibilität gefragt. Ständig ist der Blick auf jegliche Form von Diskriminierung notwendig, egal ob es um Sprache oder Herkunft, um Ossi oder Wessi, um Mädchen oder Jungen geht.

Die Ausübung von Macht verläuft oft subtil. Es reicht schon, jemanden außen stehen zu lassen, ob es eine KollegIn, ein Kind oder auch ein Elternteil ist.

Für uns als Leitung ist es nicht einfach, Situationen, die mit der Ausübung von Macht zu tun haben, gleich anzusprechen. Wir müssen abwägen, ob wir es sofort oder zu einem späteren Zeitpunkt ansprechen und in welcher Form die Betroffene oder das Team zur Reflektion in der Lage sind. Kommt es zur Thematisierung, ist der erste wichtige Schritt getan.

*Die Vielfalt von
Empfindungen
und
Wahrnehmungen
erstaunte alle.*



Kommentar: Edith Giere und Nurgün Karhan, Kita VAK e.V.

Ich bin Nurgün Karhan und leite zusammen mit meiner Kollegin Edith Giere seit über 10 Jahren die zweisprachigen und interkulturellen Kindertagesstätten des VAK e.V. Der VAK e.V. ist ein Verein zur Förderung ausländischer und deutscher Kinder.

Seit September 2002 leiten wir als deutsch-türkisches Team auch eine neue Kita für 70 Kinder. Diese Kita in der Reichenberger Straße wurde als eine staatliche Kita für Kreuzberg geplant und gebaut. Anfang des Jahres wurde im Zuge von Sparmaßnahmen ein freier Träger als Betreiber für diese Kita gesucht.

Der VAK e. V. hat sich hierfür mit einem Konzept der vorurteilsbewussten Erziehung und der Förderung von Mehrsprachigkeit beworben. Wir haben uns mit Begeisterung auf diese neue anspruchsvolle Konzeption gestürzt und gehofft, den Zuschlag zu bekommen.

Als wir den Zuschlag dann bekamen, war uns doch etwas flau im Magen.

Was hatten wir uns da aufgehast? Wir hatten ein leeres Gebäude; keine Kinder; keine ErzieherInnen; ein neues Konzept, von dem wir damals im April ehrlich gesagt auch nur eine vage Vorstellung hatten. Im September sollte die Kita eröffnet werden.

Wir beide sprachen uns gegenseitig Mut zu. Nun gut, Expertinnen in der Anti-Bias-Arbeit waren wir beide nach zwei Fortbildungen noch nicht. Worauf wir aber diese neue Arbeit aufbauen können, ist unsere jahrelange Erfahrung in der Zusammenarbeit als deutsch-türkisches Team. Wie beide haben sehr unterschiedliche familiäre und auch berufliche Hintergründe, aus denen sich unsere unterschiedlichen Sichtweisen auf Sachverhalte und Dinge ergeben. Um nach außen und vor den ErzieherInnen und Eltern eine Meinung vertreten zu können, sind wir gezwungen uns gegenseitig zu zu hören, zu diskutieren und Kompromisse zu finden. Wir haben im Laufe der Jahre gelernt, unsere unterschiedlichen Fähigkeiten zu nutzen und unsere Mängel auszugleichen. Wir wissen, dass wir nur gemeinsam als Team es schaffen können, drei Kitas an unterschiedlichen Standpunkten zu leiten.

Wir hatten das große Glück, in unseren alten Kitas ein dreijähriges Projekt zur Intensivierung der interkulturellen Zusammenarbeit mit Eltern zu haben. Dieses Projekt wurde von der Bernard van Leer Stiftung aus den Niederlanden finanziert und war ein Vorläufer für das Projekt KINDERWELTEN. Ziel des Projektes war es unter anderem, die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit unter uns, den MitarbeiterInnen in der Kita und vor allem mit den Eltern zu schulen. Aufgrund dieser Erfahrungen fühlten wir uns bereit, das neue Konzept der Anti-Bias Arbeit anzugehen.

Für die neue Kita in der Reichenberger Straße stand zunächst die Auswahl von ErzieherInnen im Vordergrund, denn ein Konzept steht und fällt mit der Umsetzung in die Praxis. Wie legten Kriterien für die Auswahl der BewerberInnen fest:



1. Die ErzieherInnen sollten aufgrund ihrer Herkunft, Ausbildung und Berufstätigkeit vielfältige Erfahrungen mitbringen.
2. Sie sollten eigene Erfahrungen mit Zwei- oder Mehrsprachigkeit haben.

Wir haben acht ErzieherInnen ausgewählt, die diesen Anforderungen gerecht werden. Sie mussten allerdings von heute auf morgen zu einem arbeitsfähigen Team zusammenwachsen, das auch die Konzeption der vorurteilsbewussten, mehrsprachigen Erziehung vor den Eltern vertreten konnte. Sehr hilfreich war dabei die Unterstützung von KINDERWELTEN. Die Praxisbegleiterin Mahdokht Ansari hat uns vier Monate lang jeden Montagnachmittag mit den Zielen der vorurteilsbewussten Erziehung vertraut gemacht.

Für uns Leiterinnen war es in den Teamgesprächen mit den ErzieherInnen wichtig, ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen hervorzuheben. Von Anfang an gab es eine große Offenheit unter ihnen. Es gab zwar unterschiedliche Meinungen, aber immer die Bereitschaft miteinander zu diskutieren. Wir alle standen am Anfang des Weges und wollten vorwärts gehen.

Wir begannen die Arbeit mit der Raumgestaltung. Nach den Anti-Bias-Regeln soll die Ausstattung der Räume ihre Bewohner widerspiegeln. Die ErzieherInnen brachten erst einmal Bilder, Uhren, Decken und Gebrauchsgegenstände von zu Hause mit. Mit viel Eifer und Engagement wurden auch Geburtstags- und Wochenkalender hergestellt.

Unsere Standardfrage als Leiterinnen war immer: „Hat diese Decke, dieser mühevoll hergestellte Kalender usw. irgendetwas mit den Kindern zu tun?“

Es gab oft enttäuschte Gesichter und bei uns Leiterinnen das nagende Gefühl, die ErzieherInnen vor den Kopf zu stoßen. Einmal, Mitte November, saß plötzlich ein dicker Plüschschneemann im Gruppenraum. Als die Erzieherin meine Blicke sah, sagte sie: „Sag jetzt bloß nichts, ich weiß sowieso, was du sagen wirst. Aber dieser Schneemann ist ein Geschenk von einer Mutter!“

Ja, was machen wir nun mit unpassenden Geschenken?

Eine andere Frage, die heftig diskutiert wurde, war: Was darf in der Verkleidungskiste sein? Darf in der Verkleidungskiste ein chinesisches Kostüm sein? Oder dürfen die Kinder zum Fasching sich als Indianer verkleiden? All diese Themen mussten gut überlegt und diskutiert werden, denn alles, was wir tun und anbringen, vermittelt Kindern Botschaften.

Wir Leiterinnen müssen ständig auf der Hut sein, um Machtstrukturen aufzudecken. Natürlich gab es und gibt es Konflikte in unserer Kita. Z.B. den Konflikt zwischen den Wirtschaftskräften und den ErzieherInnen. Als das Essen nicht pünktlich fertig war, fühlten sich die ErzieherInnen berechtigt, sich aufzuregen. Die Köchin ärgerte sich über die Art und Weise, wie ihr der Vorwurf gemacht wurde. Hier war es an uns, ein klärendes Gespräch mit allen Beteiligten zu führen ohne nach einer Schuldigen zu suchen, sondern die Ursache für den Konflikt zu finden.



ErzieherInnen haben gegenüber den Eltern Macht

Es gibt Regeln in der Kita, die eingehalten werden müssen, z.B. dass alle Kinder auf der Matratze schlafen. Klein Phillip will aber nicht auf der Matratze schlafen, sondern in seinem Kinderwagen. Die Mutter bittet auch darum, das Kind zum Schlafen in den Kinderwagen zu legen. Die Erzieherin ist der Ansicht, dass das auf keinen Fall geht, denn dann hätten sie womöglich 15 Kinderwagen im Gruppenraum. Also holt die Mutter das Kind zum Schlafen nach Hause oder besser gesagt in ihr Büro. Als ich davon erfuhr und mit den Erzieherinnen darüber sprach, einigten wir uns darauf, den Kinderwagen im Gruppenraum stehen zu lassen. Der Phillip schläft jetzt in der Kita und bis heute ist es bei einem Kinderwagen geblieben, weil die anderen Kinder lieber auf dem Boden schlafen.

Eltern haben Macht gegenüber den ErzieherInnen

Eine Mutter war unzufrieden mit der Art und Weise, wie ihr Sohn morgens begrüßt bzw. nicht begrüßt wurde. Sie redete mit anderen Müttern und ErzieherInnen darüber, aber nicht mit der zuständigen Erzieherin. Wir gaben der Erzieherin den Rat, die Mutter direkt anzusprechen. Das Gespräch lief nicht zufrieden stellend. Die Mutter äußerte sich weiterhin negativ über das Verhalten der Erzieherin. Da es sich hier um eine türkische Mutter und um eine türkische Erzieherin handelte, lud meine Kollegin Nurgün beide zum Gespräch ein. Es verlief sowohl für die Erzieherin als auch für die Mutter sehr positiv, weil sie sich in diesem Gespräch gegenseitig zuhörten und nicht danach suchten, wer von beiden Recht hat.

Kita-LeiterInnen haben Macht gegenüber ErzieherInnen und Eltern

In Team-Gesprächen regen wir Leitungskräfte Diskussionen an, sprechen Missstände an oder machen Verbesserungsvorschläge. Mit meinem letzten Vorschlag waren die ErzieherInnen nicht einverstanden. Ich bat sie, es trotzdem zu versuchen. Wenn es nicht klappen würde, könnten sie es dann wieder beim Alten lassen. Eine Erzieherin meinte dazu: „Wir werden es ausprobieren. Aber weißt du, was mich ärgert? Das du dich immer irgendwie durchsetzt!“