

# „Und was ist mit uns?“ – Beschwerdeverfahren für Fachkräfte erarbeiten

Online-Workshop  
Fachtagung Diakonie und KTK-Bundesverband  
30.09.2022

## BETEILIGUNG VS. BETRIEBSVERFASSUNG

Beteiligung/ Partizipation bezeichnet hier eine Grundhaltung, die alle in einem Betrieb zusammenwirkenden Personengruppen in Entscheidungsprozesse einbezieht und diese dadurch als wichtige Akteure der betrieblichen Wertschöpfung würdigt.

Im Rahmen der Kindertagesbetreuung sind hier Arbeitgeber\*innen, sämtliche Arbeitnehmer\*innen, Kinder und Eltern angesprochen gemeinsam relevante Beteiligungsbereiche zu definieren.

## **ENGAGEMENT, MOTIVATION UND ZUFRIEDENHEIT VON MITARBEITENDEN? WAS BRAUCHT ES DAFÜR?**

Arbeitsplatzzufriedenheit versus Berufszufriedenheit  
(nach Irene Nerverla)

- **Arbeitsplatzzufriedenheit:** hohe Identifikation und Bejahung mit dem direkten Arbeitsfeld, + beteiligten Personen und Organisationen
- **Berufszufriedenheit:** orientiert sich an den objektiven Bedingungen der Erwerbstätigkeit (Bezahlung, Arbeitsbelastung, Gruppen- und Einrichtungsgrößen...)
- **Eine hohe Arbeitsplatzzufriedenheit** kann mangelnde Berufszufriedenheit ausgleichen

## **ENGAGEMENT, MOTIVATION UND ZUFRIEDENHEIT VON MITARBEITENDEN? WAS BRAUCHT ES DAFÜR?**

Beteiligungskultur als Argument bei der Arbeitsplatzauswahl durch:

- **strukturierte, beschriebene Prozesse**, wo Beteiligung im Unternehmen möglich und gewünscht ist
- **Ermöglichung von Selbstwirksamkeit** und Zusammenarbeit auf Augenhöhe statt „Das haben wir hier schon immer so gemacht“ oder Führung als König\*innenamt (Führungsrecht vs. Führungsaufgabe)
- **regelmäßige Überprüfung** der Beteiligungsbereiche und -Konzepte unter Einbeziehung der sich dynamisch verändernden Mitarbeitendengruppen
- **transparente Entscheidungsstrukturen** bei der Festlegung von Beteiligungsbereichen (keine „Willkürstruktur“)

## **ENGAGEMENT, MOTIVATION UND ZUFRIEDENHEIT VON MITARBEITENDEN? WAS BRAUCHT ES DAFÜR? VOM WÄHLEN ZUM WOLLEN**

Beteiligungskultur als Voraussetzung für den individuellen, persönlichen Willen Unternehmungen zum Erfolg zu führen, durch:

- **hohe Identifikation** mit Unternehmenszielen und -Entwicklung
- **daraus resultierende Bereitschaft** sich mit seinen ganzen Fähigkeiten einzusetzen
- **persönliche Entschiedenheit** führt zur Bereitschaft auch mit schwierigen Situationen kreativ umzugehen bzw. Rückschläge zu verkraften

## ENGAGEMENT, MOTIVATION UND ZUFRIEDENHEIT VON MITARBEITENDEN? WAS BRAUCHT ES DAFÜR? VOM WOLLEN ZUM COMMITMENT

Beteiligungskultur als Bedingung zur Herstellung von langfristigem Commitment (Selbstverpflichtung) gegenüber Unternehmenszielen

- **Individuelle Erfahrung** mit Beteiligungskultur und Weiterentwicklung des Unternehmens vertieft persönliche Identifikation und stärkt die Unternehmensbindung
- **Erleben** von Selbstwirksamkeit unterstützt individuelle Sinnggebung im Arbeitsprozess und wird Teil der Bindung an Arbeitgeber
- Ein **hoher Grad** an Mitbestimmungsmöglichkeiten, auch Arbeitsautonomie, befördert die positive Einstellung der Fachkräfte zur Organisation

# VERÄNDERUNG UND VERBESSERUNG

- **Anerkennung und Würdigung** der Gegenwart und der bereits umgesetzten Arbeits- /Beteiligungsstandards
- **transparente**, für Mitarbeitende nachvollziehbare, Ausgangsüberlegungen für angestrebte Veränderungen im Beteiligungszusammenhang in mitarbeitergerechter Sprache zur Kommunikation auf Augenhöhe
- **Unterscheidung** von kurz- und langfristig angestrebten Zielen mit Fokus auf zeitnahen/ realisierbaren Arbeitsschritten um Erfolge im Zusammenhang bemerkbar zu machen
- **kleinschrittig** in Prozesse eingeplante Feedforwardschleifen  
(„wo sind wir jetzt? Was fehlt noch? Was sind die nächsten Schritte?)

## Partizipation als Voraussetzung und Wirkfaktor

- Partizipationspraxis ist abhängig davon, inwiefern Fachkräfte selbst demokratisches Mitentscheiden und Mitverantworten erfahren und aktuell praktizieren können
- Voraussetzung: Die eigene Beteiligung der Fachkräfte stellt ein zentrales Moment für deren Befähigung zur Partizipation dar
- Die Befähigung hängt nicht nur von deren relevanten Wissensbeständen und methodischen Fähigkeiten ab, sondern von ihren Haltungen und eigenen Erfahrungen
- „Demokratische Haltungen und Einstellungen lassen sich nicht extern herstellen bzw. verordnen, sondern können erst im Prozess eigener Beteiligungserfahrungen entstehen“ (vgl. Voigtsberger, 2017, S. 243)

## **„Lass es mich tun, und ich verstehe“**

- „Erst auf der Grundlage eigener Beteiligungserfahrungen und somit der eigenen Befähigung zur Partizipation sowie im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Entscheidungsspielräume sind Fachkräfte in der Lage, Partizipationsmöglichkeiten zu eröffnen.“ (vgl. Voigtsberger, 2017, S. 245)
- Voraussetzung: Beteiligungsorientierte Haltung eines jeden Einzelnen (auch Engagement) und eine beteiligungsfördernde Organisationskultur
- „Nur wer selbst beteiligt ist, wer mitsprechen, mitbestimmen oder mitwirken kann, nur dem eröffnen sich Möglichkeiten, diese Rechte mit anderen zu teilen oder gar ganz abzugeben.“(vgl. Voigtsberger, 2017, S. 244)

Die **Intention**, Beschwerdeverfahren für Mitarbeiter\*innen einzuführen, ist eine andere als bei der Einführung von Beschwerdeverfahren für Kinder.

### **Beschwerdeverfahren für Kinder**

→ Kinderschutz

### **Beschwerdeverfahren für Mitarbeiter:innen**

→ Mitarbeiter:innenbindung

→ Rechte von Mitarbeiter:innen  
und betriebliche Ziele  
(Wirtschaftlichkeit und  
pädagogische Qualität)  
in Einklang bringen

# Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter\*innen** können genauso eingeführt werden wie solche für Kinder.



## 8 Fragen zur Erarbeitung von Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen**

1. Worüber dürfen sich **Mitarbeiter:innen im Träger** beschweren?

2. Wie bringen **Mitarbeiter:innen** Beschwerden zum Ausdruck?

3. Wie können **Mitarbeiter:innen** dazu angeregt werden, sich zu beschweren?

4. Wo / bei wem können sich **Mitarbeiter:innen im Träger** und über **den Träger** beschweren?

5. Wie werden Beschwerden von **Mitarbeiter:innen** aufgenommen und dokumentiert?

6. Wie werden die Beschwerden von **Mitarbeiter:innen** bearbeitet / wie wird Abhilfe geschaffen?

7. Wie wird der Respekt den **Mitarbeiter:innen** gegenüber im gesamten Beschwerdeverfahren zum Ausdruck gebracht?

8. **Was können Träger und Leitung für sich tun**, um eine beschwerdefreundliche Einrichtung zu entwickeln?



# Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen** können genauso eingeführt werden wie solche für Kinder.

## 8 Fragen zur Erarbeitung von Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen**



# Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen** können genauso eingeführt werden wie solche für Kinder.

## 8 Fragen zur Erarbeitung von Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen**

1. Worüber dürfen sich **Mitarbeiter:innen im Träger** beschweren?

2. Wie bringen **Mitarbeiter:innen** Beschwerden zum Ausdruck?

3. Wie können **Mitarbeiter:innen** dazu angeregt werden, sich zu beschweren?

4. Wo / bei wem können sich **Mitarbeiter:innen im Träger** und über **den Träger** beschweren?

5. Wie werden Beschwerden von **Mitarbeiter:innen** aufgenommen und dokumentiert?

6. Wie werden die Beschwerden von **Mitarbeiter:innen** bearbeitet / wie wird Abhilfe geschaffen?

7. Wie wird der Respekt

Beschwerdeverfahren

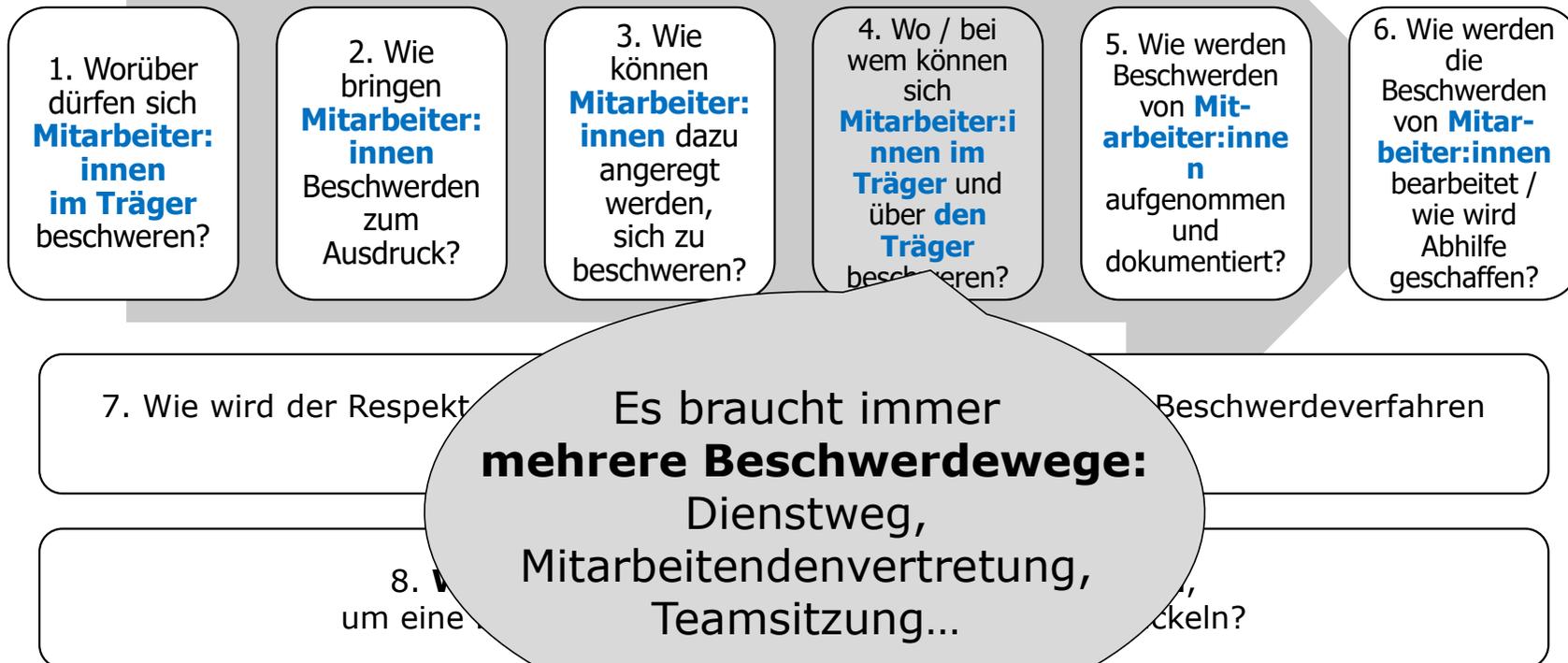
8. Wie wird um eine

ckeln?

Durch Signale, dass es **erwünscht** ist, sich zu beschweren, und **Angebote** angemessener Beschwerdeformen

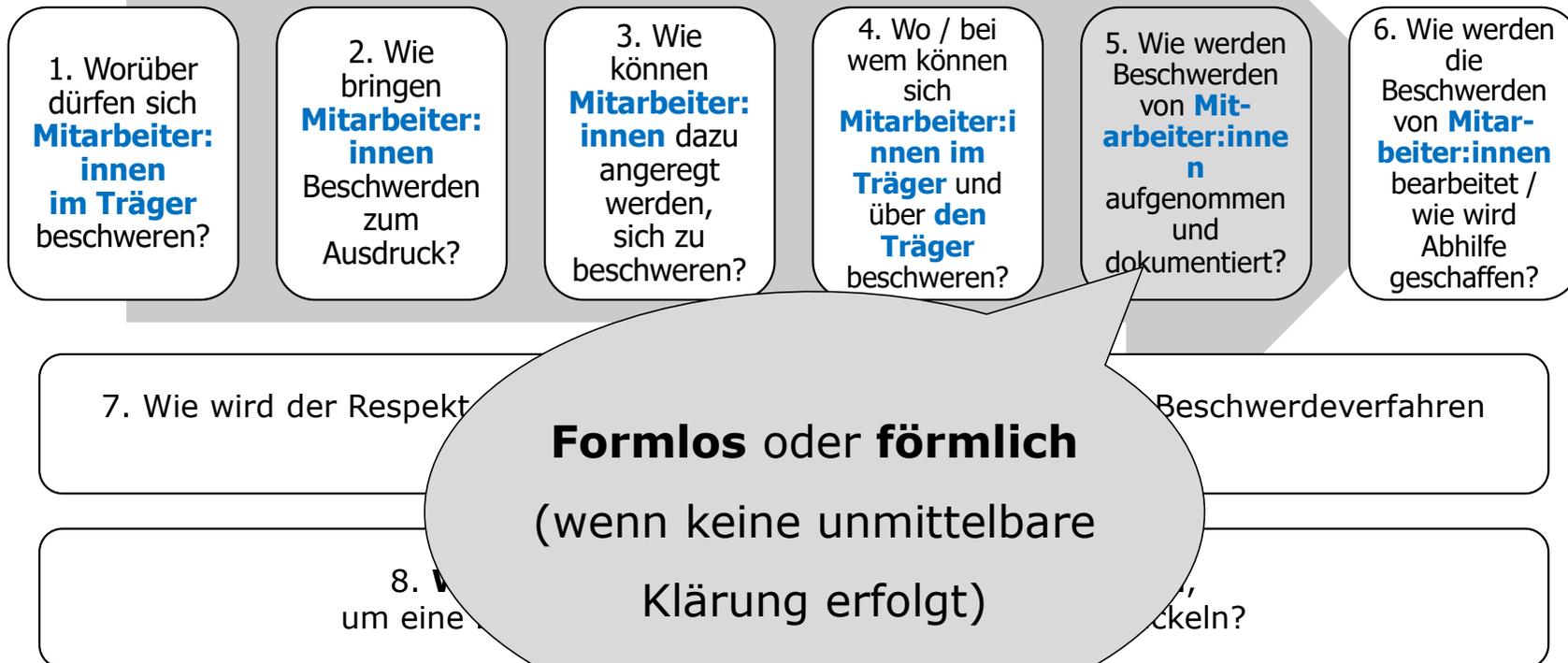
# Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen** können genauso eingeführt werden wie solche für Kinder.

## 8 Fragen zur Erarbeitung von Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen**



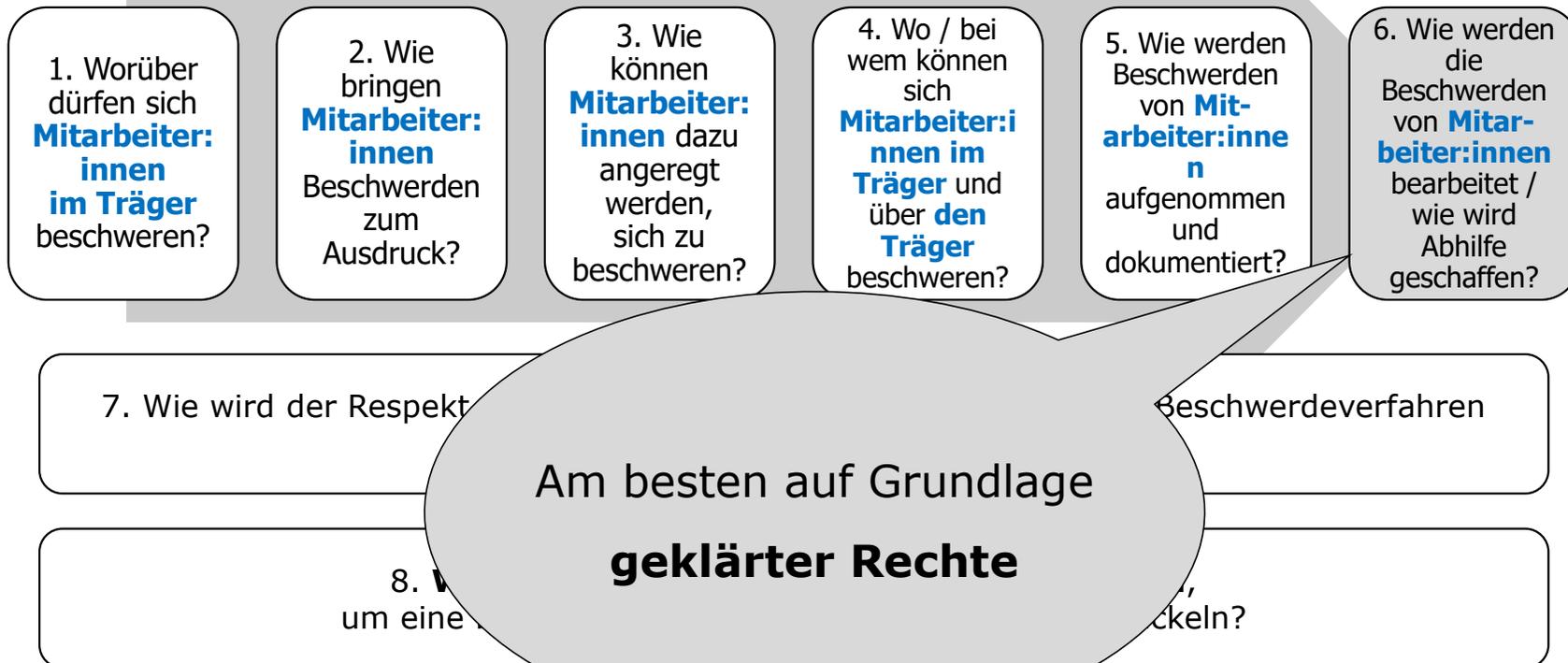
# Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen** können genauso eingeführt werden wie solche für Kinder.

## 8 Fragen zur Erarbeitung von Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen**



# Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen** können genauso eingeführt werden wie solche für Kinder.

## 8 Fragen zur Erarbeitung von Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen**



# Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen** können genauso eingeführt werden wie solche für Kinder.

## 8 Fragen zur Erarbeitung von Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen**

1. Worüber dürfen sich **Mitarbeiter:innen** im Träger beschweren?

2. Wie bringen **Mitarbeiter:innen** Beschwerden zum Ausdruck?

3. Wo können sich **Mitarbeiter:innen** beschweren?

**Zuhören, ernst nehmen, zeitnahe und transparente Bearbeitung**

6. Wie werden die Beschwerden von **Mitarbeiter:innen** bearbeitet / wie wird Abhilfe geschaffen?

7. Wie wird der Respekt den **Mitarbeiter:innen** gegenüber im gesamten Beschwerdeverfahren zum Ausdruck gebracht?

8. Was können **Träger und Leitung** für sich tun, um eine beschwerdefreundliche Einrichtung zu entwickeln?

# Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen** können genauso eingeführt werden wie solche für Kinder.

## 8 Fragen zur Erarbeitung von Beschwerdeverfahren für **Mitarbeiter:innen**

1. Worüber dürfen sich **Mitarbeiter:innen im Träger** beschweren?

2. Wie bringen **Mitarbeiter:innen** Beschwerden zum Ausdruck?

3. Wo können sich **Mitarbeiter:innen** beschweren?

Austausch auf Leitungsebene,  
**Felerfreundlichkeit,**  
Supervision

6. Wie werden die Beschwerden von **Mitarbeiter:innen** bearbeitet / wie wird Abhilfe geschaffen?

7. Wie wird der Respekt den **Mitarbeiter:innen** gegenüber im gesamten Beschwerdeverfahren zum Ausdruck gebracht?

8. Was können **Träger und Leitung** für sich tun, um eine beschwerdefreundliche Einrichtung zu entwickeln?

# Wie kommen Fachkräfte in Kitas zu ihrer Mitbestimmung?

Worüber sollen die Fachkräfte auf jeden Fall mitentscheiden ?

Worüber sollen die Fachkräfte auf keinen Fall mitentscheiden ?



Wie entstand die Idee zur Erarbeitung einer Mitarbeiter\*innenverfassung?

Viele Fortbildungen wurden durchgeführt –  
Beteiligungsprojekte, Kita-Verfassungen,  
Beschwerdeverfahren...

Es fiel auf:

Es gab immer wieder Äußerungen von Unzufriedenheit:

- ☛ „Der Träger müsste mal...“
- ☛ „Die Leitung sollte mal...“
- ☛ „Die Mitarbeiter könnten doch mal...“



Fotos: RÜDIGER HANSEN

Erarbeitung einer Mitarbeiter\*innenverfassung bei independent living in  
Magdeburg

Geschäftsführende Leitungskonferenz:  
„Rechte der Mitarbeiter klären wie bei der Kita-Verfassung“

**Bundesweit einmalig !**



Foto: RÜDIGER HANSEN

# Beteiligungsrahmen klären

Worüber wollen Träger oder Leitung allein entscheiden?

Bei welchen Themen sollen die Fachkräfte

- informiert werden?
- angehört werden?
- mitentscheiden?
- allein entscheiden?

## Geschäftsführende Leitungskonferenz: 25.-26.04.2016

Mitarbeiter Innen-  
Verfassung

25.-26.04.2016  
gf LK: 1. Entwurf

---

30.11. - 01.12.2016  
je 2 Delegierte der Kita-Teams: 2. Entwurf

---

08.02.2017  
GF, FB, je 1 LT, je 1 MA  
gemeinsamer Entwurf



Foto: RÜDIGER HANSEN

# Schritt 1

Dazu legen zunächst der Träger oder die Leitung einen Entwurf für einen Rechtekatalog vor. Darin legen sie aus ihrer Sicht dar,

- was Träger oder Leitungskräfte allein entscheiden wollen oder müssen und auf welcher Hierarchieebene
- worüber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allein bestimmen sollen
- worüber gemeinsame Entscheidungen gefällt werden sollen
- bei welchen Entscheidungen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angehört und worüber sie lediglich informiert werden sollen

## Geschäftsführende Leitungskonferenz: 25.-26.04.2016

Worüber sollen die Mitarbeiter\_innen  
auf jeden Fall mitentscheiden ?

Worüber sollen die Mitarbeiter\_innen  
auf keinen Fall mitentscheiden ?



Foto: RÜDIGER HANSEN

# Was **sollen** Fachkräfte selbst oder mitentscheiden?

- Grenzen, die die **Leitungen/Träger** setzen
- Grenzen, die das **Team** setzt
- Grenzen, die **Einzelne** beanspruchen
- Grenzen, die den **Fachkräften** durch Kita-Rechtsnormen **gesetzt** sind

# Geschäftsführende Leitungskonferenz: 25.-26.04.2016

Worüber sollen die Mitarbeiter innen auf jeden Fall mitentscheiden ?

Worüber sollen die Mitarbeiter innen auf keinen Fall mitentscheiden ?



Foto: RÜDIGER HANSEN

## Schritt 2

Parallel entwickeln das Fachkräfte-Team (oder auf Trägerebene eine Gruppe von gewählten Delegierten aus allen Kita-Teams) ohne Beteiligung der Leitungskräfte ebenfalls einen Entwurf, in dem sie herausarbeiten, wie SIE sich ihre Beteiligung vorstellen

Anschließend kommen beide Gruppen zusammen und erarbeiten eine Konsens- oder Kompromisslösung, die dann verabschiedet wird

## Delegierte der Teams: 30.11.-01.12.2016

Worüber wollen die MitarbeiterInnen  
selbst oder mitentscheiden?

Worüber sollen der Träger und die Leitungen  
allein entscheiden?



Foto: RÜDIGER HANSEN

# Delegierte der Teams: 30.11.-01.12.2016

Worüber wollen die MitarbeiterInnen selbst oder mitentscheiden?

Worüber sollen der Träger und die Leitungen allein entscheiden?

Gemeinsame Teamsitzung (alle Teams)

4x/Jahr + Bedarf

Haus-Konzeptionen



# Grundsätze bei der Mitarbeiter\*innenbeteiligung

- Klarheit
- Transparenz
- Verlässlichkeit
- Persönliche Ressourcen nutzen (Stärken stärken)

## Erstellung einer Synopse und Diskussion der Entwürfe in gFLK und Teams

Geklärt wurden in 39 §§ u.a. folgende **Themen**:

Öffnungszeiten	Zusammensetzung des Leitungsteams	Kita-Konzeption	Jahresplanung	Zusammenarbeit mit Eltern
Arbeitszeiten	Personaleinstellungen	Pädagogische Arbeit	Tagesstruktur	Zusammenarbeit im Trägerverbund
Mehrstunden	Einarbeitung neuer Mitarbeiter	Bezugs-erzieher_innen	Speiseplan	Kooperation mit Dienstleistern
Dienstplan	Begleitung von Fachkräften	Eingewöhnung und Übergänge	Raumgestaltung	Zusammenarbeit mit Ämtern
Urlaubsplanung	Fortbildungen	Partizipation der Kinder	Finanzen	
	Beschwerdeverfahren			

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

www..org

# Quellennachweis

- Frömbgen, Daniel (2020): Wie Multiplikator\*innen für Partizipation in Kindertagesstätten mit Widerständen in ihren Fortbildungen umgehen. Koblenz: Hochschule
- Foucault, Michel (1982/2013): Subjekt und Macht. In: Ders. (2005): Analytik der Macht. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 240-263.
- Hansen, Rüdiger & Knauer, Raingard (2015). *Das Praxisbuch: Mitentscheiden und Mithandeln in der Kita. Wie pädagogische Fachkräfte Partizipation und Engagement von Kindern fördern*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- Hansen, Rüdiger & Knauer, Raingard & Sturzenhecker, Benedikt (2011). *Partizipation in Kindertageseinrichtungen. So gelingt Demokratiebildung mit Kindern!* Berlin, Weimar: Verlag Das Netz
- Hansen, Rüdiger & Knauer, Raingard (2016). Partizipation. Themenkarten für Teamarbeit, Elternabende, Seminare. München: Don Bosco
- Holzer, Daniela (2017): Weiterbildungswiderstand. Eine kritische Theorie der Verweigerung. Bielefeld: Transcript
- Krobath, Thomas (2014): Das „Neue“ im Zeitalter seiner organisationalen Reproduzierbarkeit. Zur Ethik der Organisationsveränderung. In: Weber, Susanne Maria; Göhlich, Michael; Schröer, Andreas; Schwarz, Jörg (Hrsg.). Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS, S. 127-137
- Kruse, Peter (2005): Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach: Gabal
- Mienert, Malte (2017): „Das haben wir doch schon immer so gemacht“. Die „Ja, abers“ in Kita und Hort. 2., veränderte Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Richter, Elisabeth; Lehmann, Teresa; Sturzenhecker, Benedikt (2017): So machen Kitas Demokratiebildung. Empirische Erkenntnisse zur Umsetzung des Konzepts „Die Kinderstube der Demokratie“. Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Schnoor, Heike (2014): Die Gesellschaft, der Mensch, die Organisation und die Widerstände gegen das Neue. In: Weber, Susanne Maria; Göhlich, Michael; Schröer, Andreas; Schwarz, Jörg (Hrsg.). Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS, S. 323-334
- Schriersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2010): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Weber, Susanne Maria (2014): Change by Design!? Wissenskulturen des „Designs“ und organisationale Strategien der Gestaltung. In: Weber, Susanne Maria; Göhlich, Michael; Schröer, Andreas; Schwarz, Jörg (Hrsg.). Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS, S. 27-48
- Voigtsberger, Ulrike (2017): Demokratie in Kindertageseinrichtungen – auch für Fachkräfte. In: Richter, Elisabeth; Lehmann, Teresa; Sturzenhecker, Benedikt: So machen Kitas Demokratiebildung. Empirische Erkenntnisse zur Umsetzung des Konzepts „Die Kinderstube der Demokratie“. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 242-247

# Bitte diskutieren Sie in kleinen Gruppen:

1. Welche Fragen haben Sie zu dem Gehörten?
2. Was davon findet Ihre Zustimmung?
3. Welche Bedenken haben Sie?
4. Welche praktischen Erfahrungen haben sie selbst gemacht?

**Bitte notieren Sie Ihre Fragen, Bedenken oder Anmerkungen!**

Fragen

Bedenken

Anmerkungen

