

Kultur eines professionellen Umgangs mit Fehlverhalten von Mitarbeiter*innen in den Kindertagesstätten der AWO Brandenburg

- AWO-Diskussionspapier¹ -

Vorangestellt: Warum ein Diskussionspapier zum Fehlverhalten?

Die Arbeit in Kindertageseinrichtungen stellt hohe Anforderungen an die pädagogischen Fachkräfte. Die Fachkräfte müssen in anspruchsvollen Situationen angemessen, flexibel und konsequent agieren. Dafür ist es notwendig, einen Rahmen vorzugeben, in dem die Möglichkeiten und Grenzen pädagogischen Handelns klar beschrieben werden. Denn bei den Begriffen Kinderschutz und Kindeswohl wird meistens an sexuelle oder gewaltvolle körperliche Übergriffe gegenüber Kindern gedacht. Die Frage, welche kleinen und versteckten, oft nicht gewollten Grenzüberschreitungen im Alltagshandeln passieren und Erfahrungseindrücke bei Kindern hinterlassen, bleibt häufig unbeachtet.

Mit dem vorliegenden Diskussionspapier ermutigen wir pädagogische Fachkräfte in unseren Kindertageseinrichtungen Handlungsweisen, Handlungsmuster und Sprache im Alltag der Kita zu reflektieren. Es geht uns hierbei nicht um Schuldzuweisungen oder das Ahnden von Fehlverhalten. Vielmehr geht es darum, sich in einem Klima der Offenheit in den Kitas über die Wahrnehmung der eigenen Grenzen und der der Kinder auszutauschen und das eigene Handeln zu reflektieren, um künftiges Fehlverhalten zu verhindern.

Daher erwarten wir von unseren pädagogischen Fachkräften und Leitungskräften einen konstruktiven und offenen Umgang mit Fehlern, insbesondere mit grenzüberschreitendem Verhalten. Dies ist zum einen notwendig im Sinne eines präventiven Kinderschutzes, für ein breites Verständnis von Kindeswohl und der Umsetzung der Kinderrechte.

Zum anderen ist es eine notwendige Voraussetzung für ein gutes und gesundes Miteinander im Umgang im Team, für die Entwicklung einer Teamkultur. Der Einrichtungsalltag mit all seinen Facetten führt nicht selten dazu, dass im Handeln oder in Äußerungen eine Grenze beim Gegenüber überschritten wird, ohne dass sich die handelnde Person dessen bewusst ist. Unreflektiertes Handeln, manifestiert sich dann unter Umständen zu einer akzeptierten Kultur oder gar zu Annahmen über erprobte Erziehungs- und Beziehungskonzepte.

Und letztere lassen sich nur gemeinsam im Team entwickeln, diskutieren und immer wieder neu überdenken. Daher soll das Diskussionspapier Impulse geben, um regelmäßig entlang dieser Fragestellungen im Team zu diskutieren. Es versteht sich als Teil eines Unterstützungssystems, um konkrete Situationen und Anlässe aufzugreifen, um sich bewusst zu machen, was wir theoretisch eigentlich alles kennen und wie wir es tatsächlich im Miteinander leben und den Kindern vermitteln (wollen). Dabei ist es wichtig, gemeinsam im Team eine Kultur zu entwickeln, in der offen angesprochen werden kann, wenn etwas nicht funktioniert.

¹ Beschlossen vom Landesvorstand des Arbeiterwohlfahrt Landesverband Brandenburg e.V. am 14.03.2017

Nutzungshinweise zum Diskussionspapier

Mit diesem Diskussionspapier werden Rahmen und Struktur für die Arbeit in den Kindertagesstätten unserer Mitgliedsverbände zur Entwicklung einer einrichtungsindividuellen Fehlerkultur beschrieben und darüber hinaus Impulse für Diskussions- und Reflexionsprozesse in den Teams gegeben, die helfen, eine offene Kommunikations- und Fehlerkultur zu entwickeln.

Das Papier kann dabei – ergänzt um weitere unterstützende Materialien und Positionen, die sich u.a. im *Kinderschutzkonzept zur Prävention und Intervention in Kindertagesstätten – Muster für die AWO Kindertagesstätten in Brandenburg* wiederfinden - auch als Arbeitshilfe für Einrichtungsleiter*innen dienen, um Themen im Team zu strukturieren.

Das Papier kann dabei ferner als Grundlage dienen für die Fortschreibung der pädagogischen Konzeption, der Entwicklung eines präventiven Kinderschutzkonzeptes, Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, im Zuge des Beschwerdemanagements, aber auch im Rahmen von Fortbildungen und der Fachberatung, insbesondere in Zusammenhang mit den Schwerpunktthemen Umgang mit Stress, Teamentwicklung, Kommunikation sowie Grenzsetzung. Daher ist der Diskussionsprozess auch als Grundlage für die Weiterentwicklung der Prozessqualität in den Kitas zu verstehen, die ausreichend Raum für die Berücksichtigung der Einrichtungsspezifika lassen soll.

Was verstehen wir unter einer konstruktiven Fehlerkultur?

- Fehler können passieren
- Fehler werden offen angesprochen und professionell bearbeitet, d.h.
- Fehler werden reflektiert
- Fehler werden im Team bearbeitet
- Fehler werden als Chance für Veränderungen gesehen
- Erfahrungen aus Bearbeitung von Fehlern werden für die pädagogische Praxis genutzt

Was verstehen wir unter Fehlverhalten von Mitarbeiter*innen?

Nachstehende Definitionen für Fehlverhalten sollen als Orientierung und Richtschnur für die Arbeit in den Teams dienen. *Bitte denken Sie gemeinsam im Team über mögliche Beispiele zu den Definitionen nach.*

- **Bewusstes Nichtreagieren** in Situationen, die einer angemessenen Reaktion bedürfen, ist als Fehlverhalten zu werten. Dies betrifft auch das bewusste „Wegsehen“ bei Fehlverhalten von Kolleg*innen.
- Was zur **Befriedigung der eigenen Bedürfnisse** dient und die Bedürfnisse / Interessen der Schutzbefohlenen außer Acht lässt.
- **Abwertende** und **demütigende Äußerungen** (beinhaltet auch ironische und zynische Äußerungen)

- **Unkontrolliertes, nicht kontextbezogenes Agieren** (=Schreien, brüllen, beleidigt sein ...) eigener Stimmungslagen gegenüber Kindern.
- **Pädagogisch unsinniges** (= nicht nachvollziehbares oder begründbares) **Verhalten**
- Unbedachte, überzogene und sinnlose **Machtausübung**
- **Jedes Verhalten außerhalb der Legalitätsgrenze** (= alles, was unter gesetzlicher Strafe steht)

Was wissen wir, was Fehlverhalten beeinflussen kann?

Zahlreiche Faktoren können Fehlverhalten beeinflussen. Nachstehende Übersicht gibt einen Überblick über mögliche Einflussfaktoren²:



Quelle: AWO Ostwestfalen-Lippe e.V.,
Projekt Kinderrechte in Kindertagesstätten

² aus AWO-Arbeitshilfe „Kinderrechte – Hand aufs Herz“ zur Frage „Was hat Einfluss auf das Entstehen von Kinderrechten“

Wie handeln wir bei Fehlverhalten?

(1) Erkenntnis / Bewusstsein – „ICH komme an Grenzen“

- a) eigene Reflexion der problematischen Situation / Grenzsituation
- b) Unterstützung / Beratung einfordern:
 - Von Kolleg*innen
 - Im Team / in Beratungen
 - von Vorgesetzten / Leitung
 - von Eltern
 - von Beratungsstellen
- c) schwierige Fälle / Konstellationen zum Thema in Teambesprechung machen
 - Methode: kollegiale Fallberatung

(2) Mein **Kollege** / meine Kollegin kommt an Grenzen

- a) Beobachtungen dokumentieren und reflektieren (Reflektionscheckliste?)
- b) Beobachtung mit dem betreffenden Kollegen / der betreffenden Kollegin ansprechen und Unterstützung anbieten
- c) gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten suchen
- d) im Bedarfsfall andere Kolleg*innen / Leitung einbeziehen

Dabei darf es keine Tabus geben. Und die kollegiale Ansprache muss sowohl für langjährige Kolleg*innen möglich sein, wie z.B. auch für neue, junge Kolleg*innen, die unsicher sind, ob Fehlverhalten älterer Kolleg*innen angemerkt werden sollte. Sensibel aufeinander zu achten gebietet sich nicht nur bei eigenen Beobachtungen, sondern auch bei (zunehmenden) Hinweisen oder Beschwerden von Eltern oder Kindern.

Welche Konsequenzen müssen wir ziehen?

Wie können wir die gewonnenen Erfahrungen nutzen?

Bei der **Bewertung von Fehlverhalten** ist immer zu berücksichtigen, in welcher Situation und mit welcher **Intensität und Häufigkeit** agiert wurde. Neben möglichen **personellen** Veränderungen, kann es auch notwendig sein, grundsätzliche **inhaltliche** und **strukturelle** Veränderungen in der Einrichtung vorzunehmen.

- Personell (z.B. Einstellungsgespräche, Personal-/Kritikgespräche, Coaching, Supervision, Teamzusammensetzung ändern, arbeitsrechtliche Möglichkeiten)
- Strukturell (z.B. Rahmenbedingungen verändern, Tagesstruktur verändern, Struktur und Themen von Teambesprechungen überdenken)
- Sachlich (z.B. Raumgestaltung überdenken)
- Fachlich (z.B. fachliche Diskussion in Teambesprechung, Fortbildung, Fachberatung)