



**Konzept für die Arbeit in
multiprofessionellen Teams in Kitas**

Das Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (BeKi) ist ein Institut der Internationalen Akademie Berlin (INA gGmbH) und wird gefördert durch die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie. Seit Juni 2008 unterstützt und begleitet das BeKi die Implementierung des Berliner Bildungsprogramms in die Praxis der Kindertageseinrichtungen. Auf der Grundlage der Qualitätsvereinbarung Tageseinrichtungen (QVTAG) setzt sich das BeKi für die fortlaufende Qualitätsentwicklung aller Berliner Kindertageseinrichtungen ein.

Die Arbeit des BeKi erfolgt in enger Abstimmung mit den Mitgliedern der Arbeitsgruppe QVTAG, zu denen neben der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (Sen BfJ), die der LIGA angehörenden Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in Berlin sowie der Dachverband der Kinder- und Schülerläden e.V. (DaKS) und die städtischen Eigenbetriebe gehören.

Autor:

Björn Sturm

Planung und Durchführung der Expert*inneninterviews:

Dr. Nathalie Thomaske, Nora Rudolphi

Unter Mitarbeit von:

Gabriele Masore-Barz, Dr. Christa Preissing, Jasmine Torneri, Katharina Queisser

Redaktion:

Judith Wynn Wienholtz, Milena Lauer, Henriette Heimgaertner

Herausgeber:

Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (BeKi)

Erich-Steinfurth-Str.7

10243 Berlin

Tel.: +49 (0)30 / 25 93 31 -20

Fax.: +49 (0)30 / 25 93 31 -15

E-Mail: beki@ina-fu.org

Internet: www.beki-qualitaet.de

Gefördert durch die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie

Senatsverwaltung
für Bildung, Jugend
und Familie



© April 2020 Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Landes Berlin.

Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet.

Inhalt

Einführung	5
Teil 1 Kontext- und Situationsanalyse	7
Fachkräftebedarf	7
Auftrag und Ziele der pädagogischen Arbeit in Kitas	9
Fachkräftegebot – fachliche und persönliche Eignung	10
Persönliche Eignung	12
Anerkennung sozialpädagogischer Fachkräfte.....	13
Fachkräfte für die Förderung von Kindern mit Behinderungen	14
Varianten des Quereinstiegs	16
Definition: multiprofessionelle Teams	20
Multiprofessionelle Kita-Teams als neuer Standard	22
Profil der Kita-Leitung in einem multiprofessionellen Team	22
Besondere Konzeption	23
Vielfalt im Team auf Basis gemeinsamer Werte	23
Zentrale Ergebnisse wissenschaftlicher Studien und Beiträge.....	24
Teil 2: Zentrale Handlungsfelder für die Arbeit multiprofessioneller Kita-Teams	28
Austausch, Zusammenarbeit im Team und Teamentwicklung	30
Herausforderungen	32
Chancen	33
Anregungen für die Praxis	34
Anleitung und Mentoring am „Lernort Praxis“	35
Herausforderung	38
Chancen	38
Anregungen für die Praxis	40
Stärkung der Kita-Leitung	41
Herausforderungen	42
Chancen	43
Anregungen für die Praxis	43
Zusätzliche zeitliche Ressourcen	45
Herausforderungen	45
Chancen	46
Zeit für Anleitung und Vernetzung	46
Anregungen für die Praxis	47
Zeit für Fort- und Weiterbildung	48
Anregungen für die Praxis	48
Zeit für Austausch im Team.....	49
Anregungen für die Praxis	50

Fortlaufende Qualifizierung	50
Herausforderungen	53
Chancen	54
Anregungen für die Praxis	54
Produktive Kopplung des Lernort Praxis mit dem Lernort Schule	55
Herausforderungen:	57
Chancen:	58
Anregungen für die Praxis	59
Zusammenfassung und Ausblick	60
Zentrale Hinweise für Trägervertreter*innen	60
Zentrale Hinweise für Kita-Leiter*innen	61
Zentrale Hinweise für die Fachkräfte eines multiprofessionellen Teams	61
Zentrale Hinweise für die Anleiter*innen in einem multiprofessionellen Team	62
Zusammenwirken der Lernorte Praxis und Schule.....	63
Anhang	64
Austausch, Zusammenarbeit im Team und Teamentwicklung	64
Herausforderungen	64
Chancen	64
Anleitung / Mentoring am Lernort Praxis	66
Herausforderungen	66
Chancen	67
Stärkung der Kita-Leitung	69
Herausforderungen	69
Chancen	69
Zusätzliche zeitliche Ressourcen	71
Herausforderungen	71
Chancen	71
Fortlaufende Qualifizierung von Quereinsteiger*innen	72
Herausforderungen	72
Chancen	72
Produktive Kopplung des Lernort Praxis mit dem Lernort Schule	73
Herausforderungen	73
Chancen	74

Einführung

Die Personalsituation in den Berliner Kitas befindet sich im Wandel. Lag der Anteil von Fachkräften mit einem *Fachschulabschluss* (Erzieher*innen und Heilpädagog*innen) im Jahr 2007 in Berliner Kitas noch bei einem Anteil von 88,3%¹, so lag dieser Anteil im Jahr 2019 nur noch bei 71,2%.²

Gestiegen ist der Anteil von Personen mit einem (sozialpädagogischen) *Hochschulabschluss* (2007 = 3,6%; 2019 = 6,1%), mit einem *Berufsschulabschluss* (2007= 1,4%; 2019= 3,2%) und einer *sonstigen Ausbildung* (2007 = 3,4%; 2019= 5,0%). Besonders stark angestiegen ist der Anteil von Personen, die als Quereinsteiger*innen eine *berufsbegleitende Ausbildung zum*zur staatlich anerkannten Erzieher*in* absolvieren (2007= 0,8%; 2019= 12,4%). Im Ausbildungsjahr 2018/2019 hat der Anteil von Personen in berufsbegleitender Ausbildung zur*zum Erzieher*in erstmals die 50%-Marke überschritten.

Zum einen wurde dieser Wandel ausgelöst durch die bundesweiten Bestrebungen, die Qualität in der frühkindlichen Bildung durch einen höheren Anteil von Personen mit einem sozialpädagogischen Hochschulabschluss zu stärken (Akademisierung der frühkindlichen Bildung) und zum anderen wurde er herbeigeführt durch die Öffnung des Systems für eine Reihe von Varianten des Quereinstiegs, um dem vorherrschenden Fachkräftemangel in den Berliner Kitas zu begegnen.

Für viele Kitas ist dieser Wandel mit großen strukturellen Veränderungen in der Personalzusammensetzung verbunden. Die beruflichen Zugänge der in einer Kita tätigen (pädagogischen) Fachkräfte werden deutlich heterogener. Die verschiedenen Bildungsabschlüsse bringen teilweise erhebliche formale Unterschiede im Qualifizierungsniveau eines Kita-Teams mit sich. Zugleich definieren das *Kinderförderungsgesetz (§ 1 KitaFöG)* und das *Berliner Bildungsprogramm (BBP)* einen Qualitätsanspruch, der von jeder einzelnen pädagogischen Fachkraft im Zusammenwirken mit den Kolleg*innen als Team erfüllt werden soll und sich allgemein an dem Kompetenzprofil einer frühpädagogischen Fachkraft auf dem hohen Qualifizierungsniveau 6 des *Deutschen Qualifizierungsrahmen für lebenslanges Lernen* orientiert.

Damit wachsen die Anforderungen an den Lernort Praxis erheblich. Viele Berliner Kitas sehen sich der Herausforderung gegenüber, sich als **multiprofessionelles Team** zu organisieren und die damit einhergehenden Veränderungen als Team zu bewältigen. So müssen die „neuen“ Kolleg*innen aus den verschiedenen Varianten des Quereinstiegs in die Arbeitsabläufe der Kita eingeführt und (je nach Vorkenntnissen) teilweise aufwendig in ihrer pädagogischen Arbeit angeleitet werden. In der Kommunikation und Verständigung im Team sind unterschiedliche Sichtweisen wahrzunehmen und anzuerkennen sowie die Verständigung über gemeinsame Aufgaben und Ziele auf Grundlage des BBP herzustellen. Jedes Team ist herausgefordert eine Willkommenskultur zu gestalten, in der sich alle Mitarbeiter*innen mit ihren unterschiedlichen Zugängen in einen konstruktiven und respektvollen Fachaustausch begeben und in dem der Ausdruck gegenseitiger Wertschätzung und die Bereitschaft, Kritik zu äußern und anzunehmen sowie die Beachtung allgemeiner Umgangsformen für jede*n erlebbar werden.³

Damit diese Prozesse gelingen, braucht es eine starke Kita-Leitung, zusätzliche zeitliche Ressourcen, eine fortlaufende Qualifizierung der Mitarbeiter*innen sowie eine verantwortungsvolle

¹ Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2008, Verlag Bertelsmann Stiftung, Güthtersloh

² Vgl. Statistik der Kinder- und Jugendhilfe, Teil III.1 mit Stichtag 1. März 2019 (Download: 10.1.2020)

³ SenBJF (2014): Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagepflege, S.169

Prozessbegleitung durch den Träger. Für die Gruppe der in berufsbegleitender Ausbildung zur* zum Erzieher*in Befindlichen - so zeigen verschiedene Untersuchungen - ist die produktive Kopplung des Lernorts Praxis mit dem Lernort Schule von besonderer Bedeutung.

Eine besondere Chance in der Arbeit multiprofessioneller Teams ist die Anerkennung von Kompetenzen und Wissensbeständen von Quereinsteiger*innen, die außerhalb einer allein frühpädagogischen Qualifikation liegen. So kann die Ausdifferenzierung der Kompetenzen eines Teams zu einer erweiterten Angebotspalette für die Kinder führen und sich die Möglichkeiten von Teilhabe und Inklusion von allen Kindern erhöhen. Viele Quereinsteiger*innen bringen Erfahrungen und Fertigkeiten aus anderen Berufen oder Studienabschlüssen mit, die bisher nicht darauf ausgerichtet waren, sie in der pädagogischen Arbeit einer Kita anzuwenden. In diesen besonderen Fähigkeiten liegt das Potential, den Kindern neue und außergewöhnliche Erfahrungsräume zu eröffnen und damit die Arbeit zu den sechs Bildungsbereichen des BBP um weitere Perspektiven zu bereichern.

Um die Bedingungen für eine gewinnbringende Arbeit als multiprofessionelles Team weiter zu untersuchen, wurde das Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung durch die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie beauftragt, ein **Konzept für die Arbeit als multiprofessionelles Team (mpT)** zu erarbeiten.

Das Konzept umfasst in einem ersten Teil eine **Kontext- und Situationsanalyse**, die die strukturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die verschiedenen Varianten des Quereinstiegs sowie die unterschiedlichen Qualifizierungsvoraussetzungen beleuchtet. Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Studien zur Arbeit von multiprofessionellen Teams in Kitas schließen die Analyse ab und ebener den Einstieg in den zweiten Teil des Konzepts, in dem **zentrale Handlungsfelder für die Arbeit multiprofessioneller Kita-Teams** vorgestellt und in ihrer Bedeutung für die Arbeit in mpTs reflektiert werden. Dazu hat das BeKi 15 Expert*innen aus dem Arbeitsfeld Kita in Berlin nach ihren Erfahrungen zu Chancen und Herausforderungen in der Arbeit von multiprofessionellen Kita-Teams befragt und anschließend die Ergebnisse hinsichtlich der festgestellten Handlungsfelder analysiert.

Ziel dieses Konzepts ist es, die einzelnen Handlungsfelder in ihrer bisherigen Ausgestaltung zu beschreiben und auf Basis der Expert*inneninterviews und aktueller Publikationen, Fachbeiträge und des BBP auf ihr Potential zur weiteren Ausgestaltung zu überprüfen.

Dabei bietet das Konzept Trägervertreter*innen, Kita-Leiter*innen und pädagogischen Fachkräften Orientierung zu den rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen und führt **Anregungen für die Praxis** aus, die die Zusammenarbeit als multiprofessionelles Team unterstützen sollen.

Teil 1 Kontext- und Situationsanalyse

Fachkräftebedarf

Das Land Berlin hat, bedingt durch einen rapide anwachsenden Fachkräftebedarf in der Kindertagesbetreuung, eine Reihe von Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung auf den Weg gebracht.

Der anwachsende Fachkräftebedarf erklärt sich dabei unter anderem aus

- der hohen Ausschöpfung der Eltern des Rechtsanspruchs auf eine Kindertagesbetreuung ab Vollendung des ersten Lebensjahres,
- den geburtenstarken Jahrgängen der letzten Jahre,
- der anwachsenden Bevölkerungszahl in Berlin und damit steigenden Kinderzahlen,
- einer steigenden Anzahl von Kitas mit erweiterten Öffnungszeiten,
- dem hohen Anteil von Fachkräften, die altersbedingt aus dem Arbeitsfeld ausscheiden und
- einer abgestuften Personalverbesserung in der Arbeit mit Kindern in den ersten drei Lebensjahren (Verbesserung der Erzieher-Kind-Relation) und einer Absenkung der Leitungsfreistellung von 1:100 auf 1:90 seit August 2019.

Neben diesen steigenden Personalbedarfen führt die zunehmende Anzahl der Kitas, die sich zu Familienzentren weiterentwickeln, inklusiv arbeiten oder mit dem Zuwachs an Kindern und Familien mit Fluchthintergrund umgehen müssen, zu einem steigenden Bedarf an Mitarbeiter*innen unterschiedlicher pädagogischer, pflegerischer, therapeutischer und anderer Fachrichtungen.⁴

Zur Einschätzung des gesamtstädtischen Bedarfs an sozialpädagogischen Fachkräften in Kitas hat die für Jugend zuständige Senatsverwaltung in ihrem „*Gesamtbericht Kindertagesstättenentwicklungsplanung*“⁵ eine Prognose für den Zeitraum der Kitajahre 2016/2017 bis 2020/2021 erstellt. Darin wird für das Kitajahr 2020/2021 von einem Fachkräftebedarf im Umfang von insgesamt rund **30.000 Vollzeitstellenäquivalenten (VZÄ)** ausgegangen.

Dieser Bedarf hat sich in den vergangenen Jahren immer weniger direkt über die klassische Qualifikation von Erzieher*innen bzw. Kleinkindpädagog*innen in Vollzeitausbildung /-studium decken lassen, zumal diese auch in steigender Anzahl an den Grundschulen im Ganztagsbetrieb und in anderen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe eingesetzt werden.

Zur Deckung des weiter ansteigenden Bedarfs an Fachkräften und zur Eindämmung des damit verbundenen Fachkräftemangels erweiterte die für Jugend zuständige Senatsverwaltung unter anderem zuletzt im August 2018 das Fachkräftepapier, welches die Anerkennungsverfahren für Fachkräfte in Kitas regelt und den Trägern und ihren Einrichtungen neue Wege zur Fachkräftegewinnung eröffnet hat. So können seit August 2018 Personen in berufsbegleitender Qualifizierung, mit einem verwandten pädagogischen Abschluss, einer sonstigen Eignung oder zur Umsetzung einer besonderen Konzeption in der Kita beschäftigt und auf den Personalschlüssel angerechnet werden (siehe Abschnitt: *Varianten des Quereinstiegs*).⁶

⁴ Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Implementierung und Ausgestaltung multiprofessioneller Teams und multiprofessionellen Arbeitens in Kindertageseinrichtungen. (DV 34/14), März 2016

⁵ SenBildJugWiss: „*Gesamtbericht Kindertagesstättenentwicklungsplanung*“ (KEP siehe Rote Nummer 2317G), Juni 2016

⁶ Vgl. SenBFJ: Personal an Kitas (Rote Nummer 2148), August 2019

<https://www.parlament-berlin.de/ados/18/BildJugFam/vorgang/bjf18-0253-071-v.pdf>

Einen Überblick über die gesamtstädtische Personalsituation in den Kitas und der Kindertagespflege erlaubt die folgende Tabelle aus dem zweiten Bericht über die Bedarfsentwicklung und Fachkräfteausstattung in den Kindertagesstätten der für Jugend zuständigen Senatsverwaltung.⁷

Tabelle 1: Überblick über wesentliche Kennziffern: Bevölkerung, Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege, Personal

	2014	2015	2016	2017	2018	Veränderung 2014 ./. 2018 -absolut-	Veränderung 2014 ./. 2018 -relativ-
Kinder 0 bis unter 7 Jahre	235.636	242.963	252.787	258.399	262.594	26.958	11,4%
Kindertageseinrichtungen							
Erlaubte Plätze	162.837	164.927	169.393	173.937	177.482	14.645	9,0%
Angebotene Plätze	148.680	153.671	159.838	163.598	167.713	19.033	12,8%
Belegte Plätze	142.213	147.408	152.941	157.039	160.229	18.016	12,7%
Kindertagespflege							
Angebotene Plätze	5.409	5.351	5.487	5.591	5.703	294	5,4%
Gesamt							
Angebotene Plätze	154.089	159.022	165.325	169.189	173.416	19.327	12,5%
Belegte Plätze	147.622	152.759	158.428	162.630	165.932	18.310	12,4%
Personal							
Päd. Personal (Personen)	25.031	26.285	27.190	28.816	30.545	5.514	22,0%
davon: Quereinsteigende	1.208	1.044	1.324	2.197	2.402	1.194	98,8%
Pädagogisches Personal in VZÄ	20.982	22.034	22.733	24.052	25.595	4.613	22,0%

Quellen: Kinder Bevölkerungszahlen lt. Melderegister / Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Stichtag: 31.12. des jeweiligen Jahres inkl. Nachmeldungen; Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege aus ISBJ/Kita - Festschreibungen inkl. Brandenburger Kinder, Berechnung: SenBildJugFam/Gesamtjugendhilfeplanung; Personal ohne Verwaltung lt. Kinder- und Jugendhilfestatistik, Teil III 3, Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Stichtag: 1. März des Jahres, Berechnung und Darstellung SenBildJugFam.

⁷ Vgl. SenBFJ: Zweiter Bericht über die Bedarfsentwicklung und Fachkräfteausstattung in den Kindertagesstätten - Drs. Nr. 18/0700 (II.B.68 b), Dezember 2017

Auftrag und Ziele der pädagogischen Arbeit in Kitas

Einer Analyse der Chancen und Herausforderungen, die mit der Arbeit von **multiprofessionellen Teams (mpT)** in Kitas verbunden sind, geht zwingend voraus zu bestimmen, welcher Auftrag und welche Ziele mit der pädagogischen Arbeit in einer Berliner Kindertageseinrichtung verbunden sind. Aus diesem Grund werden im folgenden Abschnitt die rechtlichen Rahmenbedingen kurz skizziert, zu deren Umsetzung jedes Kita-Team nach dem Berliner Kindertagesförderungsgesetz, unabhängig von seiner professionellen Zusammensetzung, verpflichtet ist.

Nach § 1 KitaFöG⁸ ergänzen und unterstützen Kindertageseinrichtungen als sozialpädagogische Bildungseinrichtungen die Erziehung des Kindes in der Familie durch eine alters- und entwicklungsgemäße Förderung. Ziel der pädagogischen Arbeit ist es, die Entwicklung der Kinder zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten zu fördern und deren Eltern dabei zu unterstützen, Erwerbstätigkeit oder Ausbildung und Kindererziehung besser miteinander zu vereinbaren. Die Förderung der Kinder in einer Kita umfasst einen umfänglichen Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag. Die pädagogische Arbeit in einer Kita hat auf gleiche Bildungschancen aller Kinder hinzuwirken, unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer ethnischen und religiösen Zugehörigkeit, der sozialen und ökonomischen Situation ihrer Familie und ihren individuellen Fähigkeiten, und soll soziale Benachteiligungen sowie behinderungsbedingte Nachteile möglichst ausgleichen. Die pädagogische Arbeit in Kitas ist insbesondere darauf gerichtet, die Kinder auf das Leben in einer zukunftsfähigen und demokratischen Gesellschaft vorzubereiten, in der Wissen, sprachliche Kompetenz, Neugier, Lernenwollen und -können, Problemlösen und Kreativität ebenso von entscheidender Bedeutung sind, wie die aktive, verantwortungsbewusste Teilhabe im Geiste der Toleranz, der Verständigung und des Friedens.

Jede Kita und damit die pädagogischen Fachkräfte jeder Kita sollen das Zusammenleben von Kindern mit und ohne Behinderung auf der Grundlage des Gebots der Gleichberechtigung von Menschen mit und ohne Behinderung unterstützen und sich mit anderen Einrichtungen und Diensten abstimmen und mit Einrichtungen der Familienbildung und der Erziehungsberatung kooperieren.

Mit Blick auf diese Ziele sind den Kindern ihrem Entwicklungsstand entsprechende Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Gestaltung des Alltags in der Kita durch die pädagogischen Fachkräfte zu eröffnen. (vgl. KitaFöG § 1 – Aufgaben und Ziele der Förderung)

Zur Unterstützung und zur Umsetzung der im Kindertagesförderungsgesetz genannten Aufgaben und Ziele, ist das **Berliner Bildungsprogramm** seit 2004 die verbindliche Arbeitsgrundlage für die frühpädagogische Arbeit in den Berliner Kitas und seit 2014 auch für die Kindertagespflege. Es beschreibt ein für alle Berliner Kitas allgemeingültiges Bildungsverständnis, benennt Ziele für das pädagogische Handeln der Pädagog*innen (*Kompetenzen der Kinder stärken*) und zeigt ausführlich auf, welchen Aufgaben die Pädagog*innen in der pädagogischen Arbeit mit den Kindern, mit deren Familien und als Team gegenüber stehen (*Aufgaben- und Bildungsbereiche*).⁹

In diesem Wissen und in Verbindung mit § 13 KitaFöG (Qualitätsentwicklung) haben die der LIGA der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in Berlin angehörenden Verbände, der Dachverband Berliner Kinder- und Schülerläden e. V. (DaKS), die Berliner Eigenbetriebe (gemäß § 20 KitaFöG) und das Land Berlin eine Vereinbarung getroffen, die darauf ausgerichtet ist,

⁸ Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Kindertagespflege (Berliner Vorschrifteninformationssystem, 6.1.2020)

⁹ SenBJF (Hrsg.) (2014): *Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege*, Verlag das Netz, Weimar, Berlin, S. 8

- „dass alle Berliner Kindertageseinrichtungen ihre pädagogische **Arbeit nach den Grundsätzen des Berliner Bildungsprogramms** weiterentwickeln,
- dass die **pädagogischen Fachkräfte aller Kindertageseinrichtungen** und deren Träger den Stand der Qualitätsentwicklung zum Bildungsprogramm in ihren Kindertageseinrichtungen, den vorhandenen Entwicklungsbedarf sowie die hierfür geplanten Maßnahmen kennen, und die Eltern, das bezirkliche Jugendamt sowie die für Jugend zuständige Senatsverwaltung auf Nachfrage darüber informieren,
- dass die **pädagogischen Fachkräfte die quantitativ und qualitativ notwendige Unterstützung für die Arbeit mit dem Bildungsprogramm erhalten und**
- dass die hierfür **notwendigen Ressourcen den Trägern und Kindertageseinrichtungen zur Verfügung** stehen. (...).¹⁰

Um diese Ziele zu erreichen, wurden verschiedene **Maßnahmen** zwischen den Vereinbarungspartnern festgelegt.

Neben diesen für alle Berliner Kitas geltenden rechtlichen Bestimmungen und Vereinbarungen, haben viele Kita-Träger und ihre Kitas eigene fachliche Schwerpunkte, die sich an einem pädagogischen Ansatz (z. B. Situationsansatz, Montessori-Pädagogik, Waldorf-Pädagogik) oder besonderen Profil (u. a. Religionspädagogik, Natur- und Umweltpädagogik, Bewegungsschwerpunkt) orientieren können und die mit weiteren Anforderungen an die Pädagog*innen einer Kita verbunden sind.

Allen Trägern multiprofessionell zusammengesetzter Kita-Teams entsteht daraus die Herausforderung, über Qualifizierungsmaßnahmen, Netzwerkarbeit und pädagogisch-fachliche Anleitung abzusichern, dass alle pädagogischen Mitarbeiter*innen in einem absehbaren Zeitraum die Inhalte des Berliner Bildungsprogramms kennen und in der Lage sind, sich in ihrer pädagogischen Arbeit darauf zu beziehen.

Fachkräftegebot – fachliche und persönliche Eignung

Bei der Bewertung der Fachlichkeit bzw. dem Einsatz von Fachkräften gelten für öffentliche und freie Träger gleiche Grundsätze und Maßstäbe (*Gesamtverantwortung gem. § 79 SGB VIII*).

Bei der Förderung der freien Jugendhilfe hat der öffentliche Träger darauf zu achten, dass die „*fachlichen Voraussetzungen für die geplante Maßnahme erfüllt sind*“. Die Maßgabe der Fachlichkeit erstreckt sich dabei ausschließlich auf hauptberufliche Kräfte. Voraussetzungen für die hauptberufliche Tätigkeit in der öffentlichen Jugendhilfe sind im Grundsatz

1. die persönliche Eignung und
2. die fachliche Ausbildung,

die der jeweiligen Aufgabe entsprechen müssen.¹¹

Im **Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe** aus dem Jahr 2005 heißt es dazu: „*Die Qualität der Angebote und Leistungen von Kindertageseinrichtungen hängt entscheidend davon ab, dass sowohl ausreichend qualifiziertes als auch motiviertes Personal für die vielfältigen*

¹⁰ Vereinbarung über die Qualitätsentwicklung in Berliner Kindertageseinrichtungen. In der Fassung vom 20. Dezember 2017

¹¹ Vgl. Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (2014): Fachkräftegebot und Fachkräftegewinnung vor dem Hintergrund der Aufgaben- und Angebotsvielfalt in der Kinder- und Jugendhilfe

Leistungsangebote der Kinder- und Jugendhilfe zur Verfügung steht. § 72 SGB VIII regelt als so genanntes „Fachkräftegebot“ die Grundsätze über die Qualifikationen von Mitarbeiter*innen in der Kinder- und Jugendhilfe und benennt neben der persönlichen Eignung die Existenz einer der „Aufgabe entsprechende(n) Ausbildung“ oder vorliegender „besonderer Erfahrungen in der sozialen Arbeit“ als Voraussetzung für die hauptberufliche Tätigkeit in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe.

Als Fachkräfte werden somit Personen verstanden, die über das notwendige Wissen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen und persönlich geeignet sind, um in der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe pädagogisch sinnvoll handeln zu können.¹²

Die **Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter** stellt in ihrem 79. Beschluss zum Fachkräftegebot des Kinder- und Jugendhilfegesetzes für den Bereich der Förderung in Tageseinrichtungen (§§ 22 - 26 SGB VIII) folgendes fest:

„Grundlegende berufliche Kompetenzen einer sozialpädagogischen Fachkraft sind:

- Handlungskompetenz,
- Sachkompetenz,
- Human- und Sozialkompetenz (Werte und Ethik),
- Methodenkompetenz,
- Berufsethos.

Diese müssen mit einem hohen Maß an Empathie, Engagiertheit, Eigeninitiative und der Option des „Lebenslangen Lernens“ korrelieren. Neben den pädagogischen Aufgaben sind auch Kompetenzen im Bereich der Erwachsenenbildung und der Kooperation, Öffnung und Vernetzung mit anderen Institutionen (z. B. Schulen) erforderlich. Eine Spezifizierung für die Qualifikationsanforderungen an das sozialpädagogische Personal von Tageseinrichtungen ist nicht formuliert worden. Es besteht jedoch Übereinstimmung darüber, dass verantwortliche Fachkräfte in der Kindergruppe i. d. R. Erzieherinnen/Erzieher sind. Notwendig ist, dass für die Gruppenleitung mindestens auf Fachschulebene ausgebildete Fachkräfte beschäftigt werden.

Kinderpflegerinnen/Kinderpfleger sind als geeignete Kräfte vor allem im Krippenbereich oder als Zweitkräfte eingesetzt.

Für die Betreuung von Kindern mit einer Behinderung in Sonder- und integrativen Gruppen ist eine darüber hinausgehende Qualifizierung notwendig. So werden in einigen Bundesländern speziell ausgebildete Fachkräfte (Heilpädagoginnen/Heilpädagogen, Logopädinnen/Logopäden, Stützpädagoginnen/Stützpädagogen, Therapeutinnen/Therapeuten) gefordert. In anderen Bundesländern werden Erzieherinnen/Erzieher beschäftigt, die sich diese Qualifikation durch mehrjährige Erfahrung, gegebenenfalls unterstützt durch entsprechende Fortbildung erworben haben.¹³

Im SGB VIII ist das Fachkräftegebot in Kitas über den § 22a bestimmt und wird in Berlin über den § 10 KitaFÖG weiter ausgeführt. Dort heißt es:

„In Tageseinrichtungen sind zur Förderung der Kinder **sozialpädagogische Fachkräfte** zu beschäftigen, die gewährleisten, dass die in § 1 genannten Ziele und Aufgaben verfolgt und wahrgenommen werden. Das Personal von Tageseinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft soll bei Erfüllung seiner Aufgaben auf die weltanschaulich-religiöse Neutralität achten. In **fachpädagogisch**,

¹² Ebd.

¹³ Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (2005): *Das Fachkräftegebot des Kinder- und Jugendhilfegesetzes*. Beschluss der 79. Arbeitstagung vom 08. bis 10.11.1995 in Köln; Aktualisierung durch die 97. Arbeitstagung vom 10. bis 12.11.2004 in Erfurt.

konzeptionell begründeten Fällen können im erforderlichen Umfang auch andere geeignete Kräfte beschäftigt werden, soweit die regelmäßige Förderung durch sozialpädagogisches Fachpersonal für alle Kinder sichergestellt ist; Näheres ist in der Rechtsverordnung nach § 11 Abs. 1 zu regeln.¹⁴

Persönliche Eignung

Im Rahmen des *Gesetzes zur Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe (KICK)* wurde mit dem § 72a SGB VIII eine Vorschrift zur Konkretisierung des Begriffs der persönlichen Eignung von Fachkräften etabliert. Dabei liegt dieser Regelung die Intention einer Stärkung des Schutzauftrags der Kinder- und Jugendhilfe zugrunde. Die Vorschrift konkretisiert demzufolge den unbestimmten Rechtsbegriff der „persönlichen Eignung“, bei der bestimmte Personen aufgrund ihres Verhaltens als nicht geeignet gelten, Aufgaben in der Kinder- und Jugendhilfe wahrzunehmen. Mit Vorlage des erweiterten Führungszeugnisses soll sichergestellt werden, dass keine Personen beschäftigt werden, die rechtskräftig wegen einer Straftat nach den §§ 171, 174, 176 bis 181a, 182 bis 184e oder 225 StGB verurteilt worden sind.

Um einen einschlägigen Schutz von Kindern und Jugendlichen zu gewährleisten, bedarf es jedoch nicht nur der Intervention nach begangener Straftat, sondern auch einer nachhaltigen Prävention. Notwendig sind insofern Maßnahmen, die verhindern, dass einschlägig vorbestrafte Personen den Weg in die Kinder- und Jugendhilfe finden. Sinnvolle Präventionsmechanismen, die die Zielsetzung des § 72a SGB VIII verfolgen können sein:

- Die Sensibilisierung aller Mitarbeiter*innen in der Kindertagesstätte für die Problematik durch regelmäßige Information und Qualifikation
- Die Schaffung von strukturellen Rahmenbedingungen zur Verhinderung und Vermeidung von Übergriffen auf Kinder
- Die Sicherstellung einer insoweit erfahrenen Fachkraft in Sachen Kinderschutz
- Die Entwicklung von allgemeingültigen Verhaltensregeln und -normen

Aus dem **Berliner Bildungsprogramm** können darüber hinaus Merkmale der persönlichen Eignung für multiprofessionelle Teams abgeleitet werden, die sich eher der Orientierungsqualität zuordnen lassen (vgl. Kap. 1-3 des BBP).¹⁵

Für die unmittelbare Arbeit mit den Kindern und deren Familien sind die Bereitschaft und die Fähigkeit

- empathische und feinfühlig Beziehungen mit Kindern einzugehen,
- die kindlichen Bestrebungen zur Welterkundung in ihren sozialen, natürlichen und kulturellen Bezügen aufmerksam und vorurteilsbewusst wahrzunehmen und
- die Kinder in (non)verbalen Dialogen an den lebenspraktischen Aufgaben des Zusammenlebens und an Entscheidungen zu beteiligen

von hoher Bedeutung.

Weiter sollten alle Personen, die mit Kindern und deren Familien in einer Kita pädagogisch arbeiten ein grundsätzliches Interesse und die Begeisterung für

- die Neugier, den Wissendurst und die Lebenslust der Kinder (und anderer Menschen),
- die Vielfalt der Natur und der Kulturen,

¹⁴ § 10 KitaFöG - Anforderungen an das Personal, pädagogische Konzeption, Fachberatung

¹⁵ Preissing, Christa (2019): aus eine Fachvortrag zum Bildungsort Kita: Welche Pädagogik braucht der Lebensort Kita und wer kann sie leisten?

- die Erkundung der Welt in ihrer historischen Gewordenheit mit ihren materiellen und immateriellen Erbe sowie
- die vielfältigen Formen des Zusammenlebens in der einen Welt

in ihre Arbeit einbringen.

Für die Zusammenarbeit im Team sollte jede Person die Bereitschaft und die Fähigkeit aufweisen,

- sich in ihrer Haltung und ihrem Handeln selbstkritisch zu reflektieren,
- respektvoll und unterstützend in einem Team zusammen zu arbeiten,
- sich durch kollegiale Beratungen und Fortbildungen kontinuierlich weiter zu professionalisieren und
- Konflikte anzusprechen und an ihrer konstruktiven Bearbeitung mitzuwirken.

Anerkennung sozialpädagogischer Fachkräfte

Neben staatlich anerkannten Erzieher*innen und Kindheitspädagog*innen, deren Ausbildung bzw. Studium unmittelbar auf die Arbeit in einer Kindertageseinrichtung vorbereitet, sind nach § 10 Abs. 2 KitaFöG auch eine Reihe von anderen pädagogischen Hochschulabschlüssen¹⁶ für die pädagogische Arbeit als sozialpädagogische Fachkraft in einer Kita in Berlin anerkannt. Für Absolvent*innen dieser Studienabschlüsse besteht somit kein gesondertes Anerkennungsverfahren. Die fachliche Eignung für die Arbeit in der Kita wird auf dem Hintergrund des abgeschlossenen Studiums vorausgesetzt.

Als Bemessungsgrenze und Voraussetzung für eine **Anerkennung als sozialpädagogische Fachkraft** in der Kita gilt ein pädagogischer Abschluss auf Fachschulniveau (DQR Niveau 6) und ein fortgeschrittenes Kompetenzniveau in Deutsch auf einem Sprachniveau von C1 nach dem europäischen Kompetenzrahmen, welches bei einem Abschluss im Ausland gegenüber der Kita-Aufsicht nachgewiesen werden muss (siehe auch Variante 3 des Quereinstiegs).

In Anbetracht der unter **Aufgaben und Ziele der pädagogischen Arbeit in Kindertageseinrichtungen** ausgeführten Anforderungen an die pädagogischen Fachkräfte einer Kita, sollte der Träger in Erfahrung bringen, welche Erfahrungen und Vorkenntnisse Personen in die Arbeit der Kita einbringen können, deren Studium nicht direkt auf die Arbeit in einer Kita vorbereitet. Von staatlich anerkannten Sozialarbeiter*innen, Sozialpädagog*innen, Diplom Pädagog*innen oder Personen mit entsprechenden Bachelor- und Masterabschlüssen kann nicht direkt erwartet werden, dass sie vertiefte frühpädagogische Kenntnisse und einen guten Überblick über die Arbeit mit dem Berliner Bildungsprogramm mitbringen. Die gemeinsame Feststellung etwaiger Qualifizierungsbedarfe sollte somit im Prozess der Einarbeitung berücksichtigt werden. Das gleiche gilt für die verschiedenen Varianten des Quereinstiegs.

¹⁶ Anerkannte Berufsabschlüsse für die Arbeit als sozialpädagogische Fachkraft in der Kita sind:

Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, Lehramtsbefähigung Höheres Lehramt an berufsbildenden Schulen mit der beruflichen Fachrichtung Sozialpädagogik, Diplom oder Bachelor Gemeindepädagogik, Diplom-Pädagogik, Bachelor oder Diplom Frühpädagogik / Elementarpädagogik, Bachelor angewandte Kindheitswissenschaft, Mono-Bachelor Erziehungswissenschaft, Diplom oder Bachelor oder Magister der Erziehungswissenschaft in der Studienrichtung Sozialpädagogik, Soziale Arbeit oder Kindheitspädagogik, Bachelor der Studiengänge Musikpädagogik und -vermittlung in Sozialer Arbeit, Sprache und Sprachförderung in Sozialer Arbeit und Bewegungs pädagogik und Tanz in Sozialer Arbeit der Fach-hochschule Clara Hoffbauer Potsdam (Schwerpunkt Elementare Bildung innerhalb der sozialpädagogischen Module), Master of Science (MSc) Fernstudiengang Social Work – Main Emphasis Child Care and Youth Work der Paritätischen Akademie Berlin, durch die Kultusministerkonferenz anerkannte Ausbildungen in erzieherischen Berufen gemäß Artikel 37 Einigungsvertrag, durch die Kitaufsicht nach § 11 Absatz 2 Nr. 6 VOKitaFöG anerkannte Fachkräfte

Zudem bringen Personen mit diesen Berufsabschlüssen insbesondere Expert*innenwissen und besondere Fähigkeiten im Bereich der allgemeinen Erziehungswissenschaft, Sozialpädagogik und Erwachsenenbildung mit, die ein besonderer Gewinn für die pädagogische Arbeit der Kita bedeuten können. Herausgehoben werden können hier die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Eltern, die Sozialraum- und Lebensweltorientierung, die Kooperation mit anderen sozialen Diensten und Grundschulen sowie Fragen zum Kindeswohl und Kinderschutz und zur inklusiven Bildung.

Fachkräfte für die Förderung von Kindern mit Behinderungen

Seit in Kraft treten des *Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII)* am 3. Oktober 1990 in den damals neuen Bundesländer und am 1. Januar 1991 in den alten Bundesländern gehört die gemeinsame Förderung von Kindern mit und ohne Behinderung, sofern der Hilfebedarf dies zulässt, zum gesetzlich Auftrag jeder Kita.¹⁷

In Berlin darf keinem Kind „auf Grund der Art und Schwere seiner Behinderung oder seines besonderen Förderungsbedarfs die Aufnahme in eine Tageseinrichtung verwehrt werden“. Die besondere Förderung von Kindern mit einem therapeutischen und heilpädagogischen Hilfebedarf soll nach Möglichkeit integrativ in der Kita stattfinden. Haben Kinder auf Grund einer Behinderung einen speziellen Förderbedarf, sollen ergänzende pädagogische Angebote in der Tageseinrichtung stattfinden, für deren zusätzlichen Aufwand Personalzuschläge nach § 11 *KitFöG* gewährt werden. Unter den Voraussetzungen des § 11 Abs. 2 Nr. 3 Buchstabe a kann bei erhöhtem bzw. wesentlich erhöhtem Förderbedarf zusätzliches sozialpädagogisches Personal über das Jugendamt beantragt werden.¹⁸

Für die besondere Förderung von Kindern mit erhöhtem bzw. wesentlich erhöhtem Förderbedarf können seit August 2018 in Berlin

- staatlich anerkannte Heilpädagog*innen (auch Diplom- oder Bachelor),
- staatlich anerkannt Erzieher*innen mit entsprechender Zusatzqualifikation (Facherzieher*innen für Integration),
- Fachkräfte mit entsprechender Zusatzqualifikation (Fachkräfte für Integration¹⁹),
- Fachkräfte mit gleichwertigen Ausbildungen (Bachelor oder Diplom Rehabilitationspädagogik, Sonderpädagogik) und
- Heilerziehungspfleger*innen mit Zusatzqualifikation²⁰

in einer Kita beschäftigt werden.²¹

In Umsetzung dieses gesetzlichen Auftrags finden die Berliner Kitas Orientierung in den *Prinzipien der inklusiven Bildung*, die die vorhandene Heterogenität der Kinder bejaht und sie für individuelle wie gemeinsame Lern- und Bildungsprozesse nutzt.²² Kinder mit und ohne Behinderung erfahren in der

¹⁷ Vgl. SGB VIII §22a, Abs.4

¹⁸ Vgl. Kindertagesförderungsgesetz § 6: *Besondere Angebote für Kinder mit Behinderungen*, Abs. 1 und 2

¹⁹ Für Fachkräfte, die keinen Berufsabschluss als staatlich anerkannte*r Erzieher*in haben wir die Bezeichnung „Fachkraft für Integration“ verwendet. Bei der Qualifizierung handelt es sich um den gleichen Kurs, wie in ihn Erzieher*innen zur Integrationserzieher*in belegen.

²⁰ Hierbei handelt es sich um einen Zertifizierungslehrgang mit einem Umfang von 160 UE, der z. Z. lediglich an der Fachschule für Sozialwesen Pankow angeboten wird.

²¹ Vgl. SenBJF (2018): Fachkräfte in Tageseinrichtungen für Kinder <https://www.berlin.de/sen/jugend/familie-und-kinder/aufsicht/kitaaufsicht-fachinfo/fachkraefte-in-tageseinrichtungen-fuer-kinder.pdf> (Download am: 15.1.2020)

²² SenBJF (Hrsg.) (2014): *Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege*, Verlag das Netz, Weimar, Berlin, S. 18

Kita im Sinne der Inklusion eine anregungsreiche und flexible Gestaltung des pädagogischen Alltags, in der alle Kinder gleichermaßen Zugang zu allen Bildungsangeboten haben.²³

Damit verbunden ist das Recht jedes Kindes, unabhängig von seinen jeweiligen Entwicklungsvoraussetzungen und Bedürfnissen, in seiner Entwicklung so früh wie möglich individuell unterstützt und gefördert zu werden. Die pädagogischen Fachkräfte sind aufgefordert, *„ein Grundverständnis für die Situation eines jeden Kindes zu entwickeln und den individuellen Bedürfnissen aller Kinder gerecht zu werden“* und sollen *„dabei den Blick primär auf die Ressourcen und Kompetenzen des Kindes richten und diese in ihrer Persönlichkeit zur Entfaltung bringen.“*²⁴

Das *Berliner Bildungsprogramm* stellt heraus, dass diese Herausforderung von den pädagogischen Fachkräften *„ein hohes Fachwissen und die Bereitschaft, sich immer wieder neu zu informieren und zu qualifizieren“* erfordert und nur gelingen kann, wenn die zusätzliche sozialpädagogische Förderung der Kinder *„nicht als isolierte Förderung“* betrachtet wird, sondern als gemeinsame *„Aufgabe aller pädagogischen Fachkräfte der Kita“* verstanden wird.²⁵

Gerade in der gemeinsamen Bildung und Erziehung von Kindern mit und ohne Behinderung ist die Arbeit als **multiprofessionelles Team** (siehe nächsten Abschnitt) als Gewinn, wenn nicht als Voraussetzung zu sehen. Gerade im engen und kollegialen Zusammenarbeiten verschiedener Fachkräfte der Kita *„kann ein gemeinsamer Weg für die Gestaltung der individuellen Entwicklungsförderung“* der Kinder gefunden werden, der (heil-)pädagogische und therapeutische Bedarfe in einem gemeinsamen Förderplan vereint und *„für das Kind in Absprache mit den Eltern Entwicklungs- und Bildungsziele“* festlegt, die es gemeinsam als Team zu verfolgen gilt.

Ergänzt und erweitert wird diese **multiprofessionelle Perspektive** bei Bedarf durch den fachlichen Austausch und die Kooperation mit externen Fachkräften oder Institutionen. *„Voraussetzung für die Verwirklichung einer solchen professionellen Zusammenarbeit sind regelmäßige Besprechungen der an der Arbeit mit dem Kind beteiligten Fachkräfte, in denen der Verlauf der Entwicklung immer wieder reflektiert wird und Zielsetzungen und Vorgehensweisen abgestimmt werden. Dabei stehen die Bedürfnisse des Kindes im Mittelpunkt, um individuelle Unterstützungsstrategien zu entwickeln und Situationen zu schaffen, die das Kind ansprechen.“*²⁶

²³ Ebd., S.45

²⁴ Ebd., S.45

²⁵ Ebd., S.45

²⁶ Ebd., S.45

Varianten des Quereinstiegs

Mit Änderung des Kindertagesförderungsgesetzes²⁷ gibt es in Berlin seit dem 01.08.2018 acht *Varianten des Quereinstiegs*²⁸ in die pädagogische Arbeit von Kitas. Sie sind mit jeweils eigenen Voraussetzungen und Auflagen für die Beschäftigung als sozialpädagogische Fachkraft bzw. als „andere Kraft“ in einer Kita verbunden und müssen daher einzeln betrachtet werden (vgl. § 11 Abs. 3 VOKitaFöG).

Für einen Teil der Quereinsteiger*innen besteht die Möglichkeit einer vollständigen Anerkennung als „sozialpädagogische Fachkraft in der Kita“ nach § 11 Abs. 2 Nr. 6 VOKitaFöG (mit Fachkraftoption), für einen anderen Teil der Quereinsteiger*innen besteht diese Möglichkeit nicht (ohne Fachkraftoption).

Für alle Quereinsteiger*innen gilt unabhängig von der fachlichen Qualifikation, dass sie mit Tätigkeitsbeginn **voll auf den Personalschlüssel** einer Kita angerechnet werden.

Variante 1: „Personen mit verwandten pädagogischen Abschlüssen mit Hochschulstudium“²⁹ nach § 11 Abs. 3 Nr. 3 VOKitaFöG (mit Fachkraftoption). Für diesen Personenkreis ist geregelt, dass diese in „begründeten Einzelfällen“ nach § 45 SGB VIII durch die Kita-Aufsicht ganz oder teilweise anerkannt und dann unter entsprechender Anrechnung auf den Personalschlüssel beschäftigt werden können, wenn „es sich um angestellte Mitarbeiter handelt, die auf Grund der bisherigen beruflichen Erfahrungen und Fortbildungen **hinreichende pädagogische Fachkenntnisse** besitzen.“ (§ 11 Abs. 3 Nr. 3 VOKitaFöG). Voraussetzungen für deren Anerkennung als pädagogische Fachkraft sind ein abgeschlossenes (päd.) Hochschulstudium, eine sechsmonatige einschlägige Berufserfahrung und eine **Basisqualifizierung** mit einem Umfang von 184 Unterrichtsstunden innerhalb von 18 Monaten nach Tätigkeitsaufnahme (siehe Abs. Fortlaufende Qualifizierung).

Variante 2: „Personen mit verwandten pädagogischen Abschlüssen ohne Hochschulstudium“³⁰ nach § 11 Abs. 3 Nr. 3 VOKitaFöG (mit Fachkraftoption). Für diesen Personenkreis gelten die gleichen Regelungen wie für Personen mit einem Hochschulabschluss, wobei neben der Basisqualifizierung noch zusätzlich eine *Vertiefungsqualifizierung* innerhalb von 36 Monaten nach Tätigkeitsaufnahme mit einem Umfang von 116 Unterrichtsstunden verpflichtend ist.

Die Begleitung in der Praxis von Personen mit verwandten pädagogischen Abschlüssen (mit/ohne Hochschulabschluss) wird ab Februar 2020 über Mittel aus dem Gute-KiTa-Gesetz unterstützt. Für das erste Jahr der Beschäftigung können **zwei Anleitungsstunden pro Woche** über ein Gutscheinvfahren bei der SenBJF durch den Träger beantragt werden. Die Anleitungsstunden

²⁷ Vgl. Schreiben der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (Die Staatssekretärin) vom 10. Juli 2018: Neue Regelungen für den Einsatz von Fachkräften und Nichtfachkräften in Tageseinrichtungen für Kinder ab dem 1.8.2018

²⁸ Bei den hier ausgeführten „**Varianten des Quereinstiegs**“ handelt es sich um eine Zusammenfassung der Publikation „*Menschen für die Kita – Informationen für Kita-Leitungen und Teams: Fachkräfteregelung, Quereinstieg, Anleitung*“ der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie in Zusammenarbeit mit der LIGA Berlin und dem DaKS, März 2019.

²⁹ Hierzu gehören: 1. Magistra oder Magister Hauptfach Erziehungswissenschaft 2. Bachelor Artium Hauptfach Erziehungswissenschaft, die nicht unter die sozialpädagogischen Fachkräfte fallen 3. Personen, die an einer Universität oder Pädagogischen Hochschule ein erstes oder zweites Staatsexamen Lehramt erworben haben 4. Diplom oder Bachelor Psychologie 5. Diplom oder Bachelor Sport-, Kunst-, Theater- und Musikpädagogik 6. Diplom oder Bachelor Sprachheilpädagogik und vergleichbare Abschlüsse

³⁰ Familienpfleger*innen, Fachkräfte Sprache und Integration aus den Bundesprogrammen Sprach-Kitas und Frühe Chancen, Kinderkrankenschwestern und -pfleger, Gesundheits- und Kinderkranken-pfleger*innen, Ergotherapeut*innen, Logopäd*innen, Sporttherapeut*innen, Kinderpfleger*innen und Heilerziehungspfleger*innen

können durch eigene pädagogische Fachkräfte des Trägers oder durch externe Fachkräfte geleistet werden.³¹

Variante 3: „Personen im Feststellungsverfahren der Gleichwertigkeit einer ausländischen pädagogischen Berufsqualifikation“ nach § 11 Abs. 3 Nr. 3 VOKitaFöG (mit Fachkraftoption). Pädagog*innen, die ihren Berufsabschluss im Ausland erworben haben, können von der Kita-Aufsicht entweder als „sozialpädagogische Fachkraft“ nach § 10 VOKitaFöG ohne weitere Qualifizierungsaufgaben anerkannt werden oder im Fall des Quereinstiegs wie in Variante 1 und 2 ausgeführt eine Anerkennung als sozialpädagogische Fachkraft erhalten (Basisqualifikation und eventuell Vertiefung). Das Anerkennungsverfahren des im Ausland erworbenen sozialpädagogischen Abschlusses liegt in der Verantwortung der Kita-Aufsicht.

Für die Arbeit in einer **bilingualen Kita** besteht eine Nachweispflicht des Sprachniveaus in Deutsch auf dem Niveau B2. Für die Arbeit in einer rein deutschsprachigen Kita muss für die Anerkennung als pädagogische Fachkraft ein Sprachniveau von C1 nachgewiesen werden.

Der Abschluss der *Basis- und ggf. Vertiefungsqualifizierung* ist **in einem Zeitraum von drei Jahren** ab Bescheid bzw. mit Aufnahme der pädagogischen Tätigkeit gegenüber der Kita-Aufsicht nachzuweisen.

Variante 4: „Sonstige geeignete Personen“ nach § 11 Abs. 3 Nr. 3 VOKitaFöG (ohne Fachkraftoption). Als sonstige geeignete Personen können staatlich geprüfte Sozialassistent*innen (DQR Niveau 4³²), Kindertagespflegeperson (§ 43 SGB VIII) mit zweijähriger entsprechender Tätigkeitserfahrung und Hebammen und Entbindungshelfer als „andere Kräfte“ für die **Dauer von maximal zwei Jahren** in einer Kita tätig sein.

Als Voraussetzung ist eine einjährige einschlägige nachweisbare pädagogische Praxiserfahrung mit mindestens der Hälfte der Wochenarbeitszeit (19,7 Wstd.), die nicht länger als fünf Jahre zurückliegen darf, oder eine vergleichbare Erfahrung gegenüber der Kita-Aufsicht nachzuweisen.

Als Auflage müssen sonstige geeignete Personen **fünf Fortbildungstage im Jahr** gegenüber der Kita-Aufsicht nachweisen (siehe auch: Fortlaufende Qualifizierung, S. 50).

Für die Begleitung von sonstigen geeigneten Personen in der Praxis können ab Februar 2020 ebenfalls **zwei Anleitungsstunden pro Woche im ersten Beschäftigungsjahr** vom Träger bei der für Jugend zuständigen Senatsverwaltung beantragt werden.

Variante 5: „Native Speaker“ (§ 11 Abs. 3 Nr. 1 VOKitaFöG³³). Personen mit einem mittleren Schulabschluss bzw. mit einer vergleichbaren Schulbildung können, sofern sie eine Fremdsprache auf einem hohen Sprachniveau sprechen, in einer bilingualen Kita ohne den Nachweis weiterer Fachkenntnisse als „andere Kraft“ tätig werden. Voraussetzung ist ein Sprachniveau von B2 in Deutsch, ein durchgängig zweisprachiger Alltag in der Kita und „*die durchgehende Anwesenheit von Fachpersonal im Sinne von Absatz 1*“ also sozialpädagogischen Fachkräften nach § 11 VOKitaFöG, Abs. 1.

Wie die sonstigen geeigneten Personen, sind native Speaker zu **fünf Fortbildungstagen pro Jahr** verpflichtet.

³¹ Pressestelle der SenBJF: Kita-Informationen – Praxisinformationen für Berliner Kitas, Ausgabe Dez. 2019, S.4

³² Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR), aktualisierter Stand: 31. März 2014, S.19

³³ „(...) (3) In begründeten Einzelfällen kann die Aufsicht nach § 45 des Achten Buches Sozialgesetzbuch andere Kräfte ganz oder teilweise anerkennen, die dann unter entsprechender Anrechnung auf den Personalschlüssel beschäftigt werden können, wenn 1. dies auf Grund der besonderen Konzeption der Einrichtung, insbesondere bei einer bilingualen Ausrichtung, erforderlich ist und im Rahmen der Personalausstattung im Übrigen die durchgehende Anwesenheit von Fachpersonal im Sinne von Absatz 1 in der Einrichtung hinreichend gewährleistet ist, (...)“ zit. VOKitaFöG Absatz 3, Nr. 1

Variante 6: „**Personen zur Umsetzung einer besonderen Konzeption**“ nach § 11 Abs. 3 Nr. 1 VOKitaFöG. Träger von Einrichtungen mit einer „*besonderen Konzeption*“, mit der ein besonderer Schwerpunkt in der pädagogischen Arbeit der Kita verbunden ist (z. B. Sport, Musik, Bewegung, Kunst, Naturpädagogik, Naturwissenschaft), können eine Person mit „*einschlägiger Vorbildung*“ für die Umsetzung dieses Schwerpunkts mit maximal einer 0,5 Personalstelle in der Kita beschäftigen. Die Anerkennung einer Person zur Umsetzung einer besonderen Konzeption erfolgt auf Antrag des Kita-Trägers durch die Kita-Aufsicht.

Auch für diese Personen besteht die Verpflichtung, **fünf Fortbildungstage pro Jahr** zu absolvieren.

Für die Begleitung von Personen zur Umsetzung einer besonderen Konzeption können ebenfalls ab Februar 2020 **zwei Anleitungsstunden pro Woche im ersten Beschäftigungsjahr** vom Träger bei der für Jugend zuständigen Senatsverwaltung beantragt werden.

Variante 7: „**Personen in berufsbegleitender Ausbildung**“ nach § 11 Abs. 3 Nr. 2 VOKitaFöG. Personen, die über diese Variante des Quereinstiegs in einer Kita tätig werden, arbeiten von Beginn ihrer Ausbildung zur*zum Erzieher*in an in Teilzeit (mindestens 19,7 bis maximal 28 Wstd.) in der Kita als „andere Kraft“ und besuchen an zwei bis drei Tagen in der Woche eine staatliche oder private Fachschule für Sozialpädagogik.

Die berufsbegleitende Ausbildung von Erzieher*innen wird seit August 2018 durch die Jobcenter und Arbeitsagenturen im Land Berlin als Umschulung gefördert. Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Bewerber*innen erhalten auf diesem Weg in den ersten beiden Ausbildungsjahren ihr Gehalt über das Jobcenter. Das Gehalt im dritten Ausbildungsjahr wird vom Träger finanziert. In diesem Model verpflichtet sich der Träger vertraglich dazu, „*die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer in dem für die Ausbildung erforderlichen Umfang für den Besuch der Fachschule für Sozialpädagogik freizustellen (in der Regel 16 Stunden wöchentlich). In der fachschulfreien Zeit kann die Arbeitnehmerin bzw. kann der Arbeitnehmer entsprechend in Vollzeit eingesetzt werden.*“³⁴

Für Beschäftigte in berufsbegleitender *Ausbildung zur*zum Erzieher*in* erhalten Kita-Träger auf Antrag bei der SenBJF seit 1. Februar 2018 Unterstützung in Form von Kompensationsmittel zur Einrichtung von **Anleitungsstunden** in allen drei Ausbildungsjahren: im 1. Ausbildungsjahr für 3 Anleitungsstunden pro Woche, im 2. Ausbildungsjahr für 2 Anleitungsstunden, im 3. Ausbildungsjahr für 1 Anleitungsstunde. Die Kompensationsmittel werden in Form eines Gutscheins abgerechnet und können für die Anleitung durch eigene Mitarbeiter*innen (u. a. Fachberatung) oder für die Begleitung durch externe Fachkräfte verwendet werden.³⁵

Ab dem 1. Februar 2020 können Anleitungsstunden auch für Beschäftigte beantragt werden, die sich in einem *dualen/berufsbegleitenden Studium der Kindheitspädagogik* befinden. Die finanziellen Mittel für die Ausweitung stehen über das Gute-KiTa-Gesetz zur Verfügung.

Für das Kita-Jahr 2020/21 ist eine Anhebung der Anleitungsstunden für Ausbildung und Studium von einer zusätzlichen Stunde und ab dem Sommersemester 2022 von zwei Wochenstunden von der für Jugend zuständigen Senatsverwaltung über Mittel aus dem Gute-KiTa-Gesetz geplant.

Variante 8: „**Personen in Vorbereitung auf die Nichtschülerprüfung**“ nach §11 Abs. 3 Nr. 2 VOKitaFöG. Die Nichtschülerprüfung steht allen Personen offen, die ohne Ausbildung an einer Fachschule eine staatliche Anerkennung zur*zum Erzieher*in erwerben möchten. Voraussetzung für die Nichtschülerprüfung sind der Besuch eines Vorbereitungskurses, langjährige Erfahrung im

³⁴ Kita-Informationenbrief. Praxisinformationen für Berliner Kitas. Mai 2018
https://avenir-zukunft.eu/wp-content/uploads/2018/05/Kitainfo_Mai_2018.pdf (Download am: 6.1.2020)

³⁵ <https://www.berlin.de/sen/jugend/traegerservice/unterstuetzung-quereinstieg-676559.php#zeit>
(Download am: 6.1.2020)

pädagogischen Bereich (§ 64 Abs. 1 Nr. 3 SozpädVO) und fundierte Fachkenntnisse im Bereich der Frühpädagogik, die über eine Prüfung nachgewiesen werden müssen. Die langjährige Erfahrung kann über die Arbeit in einer Kita als Quereinsteiger*in mit Fachkraftoption erworben werden. Die wöchentliche Arbeitszeit muss dann mindestens 19,7 Stunden und darf maximal 28 Stunden betragen. Die Anerkennung als Quereinsteiger*in liegt in der Verantwortung der Kita-Aufsicht.

Die Darstellung der verschiedenen Varianten des Quereinstiegs zeigt deutlich auf, wie heterogen die unterschiedlichen fachlichen Zugangsvoraussetzungen der verschiedenen Personengruppen für die pädagogische Arbeit in einer Kita sind. In Hinsicht auf die fachliche Qualifikation reichen die Zugänge des Quereinstiegs von einer nicht pädagogisch qualifizierten Person (*native Speaker* und *Personen zur Umsetzung einer besonderen Konzeption*) über Personen mit geringer formaler sozialpädagogischer Qualifikation (*sonstige geeignete Personen*) bis hin zu Personen mit einer pädagogischen Qualifikation auf akademischen Niveau (*Personen mit verwandten pädagogischen Abschlüssen*).

Ihre Qualifizierung zu zentralen Themen der frühkindlichen Bildung, wie im Berliner Bildungsprogramm ausgewiesen, erfolgt zu großen Teilen am „Lernort Praxis“ (siehe Kapitel Anleitung und Mentoring am „Lernort Praxis“, S. 35).

Fort- und Weiterbildungsbedarfe, die sich über die verpflichtende Qualifizierung hinaus bei den einzelnen Fachkräften zeigen, sollten daher sorgfältig durch den Träger in Abstimmung mit der Leitung und unter Beteiligung der einzelnen Quereinsteiger*innen erhoben und in der *kontinuierlichen Fortbildungsplanung* berücksichtigt werden (siehe Abs. Fortlaufende Qualifizierung).

Die Verpflichtung zur „*regelmäßigen Fortbildung des Fachpersonals*“ ergibt sich dabei aus § 11 Abs. 1 VoKitaFöG.

Bei der Beschäftigung von **sonstigen geeigneten Personen**, **native Speaker** und **Personen zur Umsetzung einer besonderen Konzeption** müssen Träger bedenken, dass die pädagogischen Aufgaben, die ihnen innerhalb der Kita anvertraut werden können, rein formal auf Ebene von *Ergänzungs- und Assistenzkräften*³⁶ angesiedelt sein sollten, denn für alle drei Gruppen werden keine vertieften frühpädagogischen Fachkenntnisse vorausgesetzt. In Verbindung mit der Einhaltung des *Fachkräftegebots* (siehe Abs. Fachkräftegebot), fällt dem Träger die Aufgabe zu, zu prüfen, über welche sozialen und personalen Kompetenzen, über welche methodischen Grundlagen der Frühpädagogik und über welches Wissen über die Entwicklungsaufgaben und -bedingungen von Kindern sowie über die Lebenslagen von Familien die jeweiligen Personen verfügen und sie dann dem entsprechend einzusetzen.

³⁶ Vgl. DJI (Hrsg.) WiFF Kooperation Band 4: Qualifikationsprofil „Frühpädagogik“ - Berufsfachschule

Quotenregelung für den Einsatz von Quereinsteiger*innen

Für die Beschäftigung von Quereinsteiger*innen in Kitas ist durch die für Jugend zuständige Senatsverwaltung seit August 2018 im *Fachkräftepapier* geregelt, dass für eine*n erste*n Quereinsteiger*in, mindestens drei Fachkräfte in der Einrichtung beschäftigt sein müssen. „Das maximal anerkennungsfähige Stundenkontingent beträgt die Hälfte, der durch Fachpersonal arbeitsvertraglich erbrachten Betreuungsstunden, also insgesamt bis zu 33 Prozent. Die Formel lautet:

Summe der vertraglichen Arbeitszeit der Fachkräfte in der Einrichtung geteilt durch 2 = maximal anrechnungsfähige Arbeitszeit für Quereinsteigende

Ausgenommen hiervon sind Kleinsteinrichtungen mit maximal 25 Plätzen. Hier kann die Beschäftigung von Quereinsteigenden zugelassen werden, wenn mindestens 2 Fachkräfte beschäftigt werden.“

Die Zahl von Quereinsteiger*innen, die als *sonstige geeignete Personen* und als *Personen zur Umsetzung einer anderen besonderen Konzeption*, „darf den Schwellwert von 10 Prozent des Gesamtpersonals nicht überschreiten. Die Anrechnungsmöglichkeit beträgt für kleine und mittlere Einrichtungen unabhängig vom Schwellwert eine halbe Stelle.“³⁷

Quereinsteigende, die sich als Personen im Prozess zur Feststellung der Gleichwertigkeit einer ausländischen pädagogischen Berufsqualifikation (3. Variante des Quereinstiegs) befinden, „werden nicht auf die Quote der Quereinsteigenden angerechnet, dies bedeutet, dass die Wochenarbeitszeit, die durch diesen Personenkreis erbracht wird, wie für staatlich anerkannte Erzieher in das Fachkräftekontingent einfließt.“³⁸

20

Definition: multiprofessionelle Teams

Die Bezeichnung „*multiprofessionelle Teams*“ wird im Fachdiskurs sehr uneinheitlich verwendet. In der Literatur wird unterschieden, ob multiprofessionell eine heterogene Zusammensetzung an fachverwandten Abschlüssen oder auch fachfremden Abschlüssen bezeichnet. Es ist jeweils zu berücksichtigen, ob die differenzierten pädagogischen Abschlüsse, von Kinderpfleger*in über Erzieher*in bis zu den akademischen Abschlüssen, als multiprofessionell beschrieben werden oder ob es sich um die Zusammensetzung von Teams mit pädagogischen Fachkräften und fachfremden Fachkräften, wie Ergotherapeut*innen oder Logopäd*innen, handelt.³⁹

Je nach Grad der Qualifikation können nach *Weltzien et al.*⁴⁰ folgende Gruppen unterschieden werden:

- **Einschlägig-traditionell qualifizierte Fachkräfte:** Erzieher*innen und Kinderpfleger*innen
- **Einschlägig-hoch qualifizierte Fachkräfte:** akademisch ausgebildete Personen: Kindheitspädagog*innen, Sozialarbeiter*innen, Sozialpädagog*innen, studierte Heilpädagog*innen, Personen mit abgeschlossener Lehramtsausbildung

³⁷ SenBJF (2018): *Fachkräfte in Tageseinrichtungen für Kinder*
<https://www.berlin.de/sen/jugend/familie-und-kinder/aufsicht/kitaaufsicht-fachinfo/fachkraefte-in-tageseinrichtungen-fuer-kinder.pdf> (Download am 4.2.2020)

³⁸ Ebd.

³⁹ Vgl. Grgic et al. 2018, S.19

⁴⁰ Vgl. Weltzien et al: 2016: Multiprofessionalität in der Praxis: *Ergebnisse eines Forschungsprojektes zu „Multiprofessionellen Teams in Kindertageseinrichtungen“*, S. 15f.

- **Nicht-einschlägig qualifizierte Personen:** Heilerziehungspfleger*innen, Krankengymnast*innen, Logopäd*innen, Physio- und Ergotherapeut*innen, Kinderkrankenpfleger*innen, Dorfhelfer*innen oder Fachlehrkräfte für musisch-technische Fächer.

Nach dieser Definition zählen alle Personen, die in § 11 VoKitaFöG Abs. 1 als „sozialpädagogische Fachkräfte“ aufgeführt werden sowie alle „Personen im Feststellungsverfahren nach § 11 Abs. 3 Nr. 3 VoKitaFöG“ zu der Gruppe der **einschlägig-traditionell qualifizierten Fachkräfte** und zur Gruppe der **einschlägig-hoch qualifizierten Fachkräfte**.

Zur Gruppe der **nicht-einschlägig qualifizierten Personen** gehören „Personen mit verwandten pädagogischen Abschlüssen“, „sonstige geeignete Personen“ und „Personen zur Umsetzung einer besonderen Konzeption“.

Nicht über diese Definition abdeckt sind „native Speaker“ und „Personen in berufsbegleitender Ausbildung“, denn die Definition setzt voraus, dass bereits ein anerkannter Berufsabschluss erworben wurde.

Der *Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.* veröffentlichte 2016 folgende Begriffsklärung:

„Der Begriff »multiprofessionelles Team« verweist auf eine konzeptionelle Ebene. Dabei sind nach Ansicht des Deutschen Vereins zwei Aspekte in den Blick zu nehmen,

1. das Team, welches sich aus unterschiedlichen Qualifikationen und Berufsabschlüssen zusammensetzt, und
2. das „multiprofessionelle Arbeiten“, welches auch additiv zum Team einer Einrichtung (z.B. im Rahmen zeitlich begrenzter Projekte) oder in „interdisziplinären Settings“ zum Tragen kommen kann.

Beiden gemeinsam ist, dass es um den Einsatz von pädagogischen und anderen Kompetenzen geht, die für ein bestimmtes Aufgabenprofil⁴¹ und eine entsprechende Konzeption notwendig sind. Multiprofessionelle Teams und multiprofessionelles Arbeiten eröffnen vielfältige Potenziale für die konzeptionelle Umsetzung einer ganzheitlichen Erziehung, Bildung und Betreuung.⁴²

Die Begriffsbestimmung des Deutschen Vereins ist somit nicht ausschließlich auf die formalen Qualifikationen der in der Kita beschäftigten Fachkräfte begrenzt, sondern öffnet sich auch für andere Formen der Zusammenarbeit, die auf die Umsetzung bestimmter Schwerpunkte oder Profile ausgerichtet sind. In diesen Teil der Definition fällt der Einsatz von „Personen zur Umsetzung einer besonderen Konzeption“ und von „native Speakern“ in bilingualen Kitas.

⁴¹ Vgl. Viernickel, S. u.a.: *Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung – Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Forschungsbericht*. Hrsg. von: Der Paritätische Gesamtverband, Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Berlin 2013, S. 14. <http://www.der-paritaetische.de/startseite/eigene-veroeffentlichungen/> (Download am: 11.2.2020)

⁴² Deutscher Verein (2016): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Implementierung und Ausgestaltung multiprofessioneller Teams und multiprofessionellen Arbeitens in Kindertageseinrichtungen. (DV 34/14) <https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2016/dv-34-14-multiprofessionelle-teams.pdf> (Download am: 11.2.2020)

Multiprofessionelle Kita-Teams als neuer Standard

Die **Arbeit als multiprofessionelles Kita-Team** ist in einer stark steigenden Anzahl von Kitas in Berlin ein neuer Standard. Wie bereits ausgeführt, setzten sich die Kita-Teams in der Vergangenheit zu einem sehr großen Anteil aus staatlich anerkannten Erzieher*innen und einzelnen Heilpädagog*innen und Pädagog*innen mit einem (sozialpädagogischen) Hochschulabschluss zusammen. Die Begleitung von Fachkräften in Ausbildung hatte nur einen geringen Anteil, da es nur wenige Personen gab, die in berufsbegleitender Ausbildung zur staatlich anerkannten Erzieher*in in einer Kita beschäftigt waren (2007 = 0,8%). Die Ausbildung der Fachkräfte fand in aller Regel als Vollzeit Ausbildung/Studium in den sozialpädagogischen Fachschulen bzw. pädagogischen Hochschulen statt. Im Unterschied zu Personen in berufsbegleitender Ausbildung werden deren Praxisanteile (Anerkennungsjahr, Berufspraktika, Praxissemester) innerhalb der Ausbildung jedoch nicht auf den Personalschlüssel angerechnet und stehen der Kita somit als zusätzliche Personalressource zur Verfügung.

Profil der Kita-Leitung in einem multiprofessionellen Team

Der stetig steigende Anteil von Fachkräften, die über die verschiedenen *Varianten des Quereinstiegs* in den Kitas beschäftigt werden, verändert somit die Ausgangssituation für die Arbeit der Kita-Leitung und ihres Teams beträchtlich. Bezog sich die Personalführung und Teamentwicklung der Kita-Leitung in der Vergangenheit bisher stark auf die Einarbeitung und fachliche Weiterentwicklung von bereits *qualifizierten pädagogischen Fachkräften*, so besteht die aktuelle Aufgabe für viele Kita-Leiter*innen zunehmend darin, die Anleitung von *Personen in berufsbegleitender Ausbildung* bzw. ohne vertiefte frühpädagogische Kenntnisse in ihrer Kita zu organisieren und so die Qualität in der pädagogischen Arbeit nach dem Berliner Bildungsprogramm abzusichern.

Die damit verbundenen Anforderungen kann die Kita-Leitung bei entsprechend hohem Anteil von Quereinsteiger*innen nicht alleine bewältigen. Sie ist auf die Unterstützung des Trägers angewiesen, der die Arbeit eines multiprofessionellen Teams u. a. über Fachberatung, die Finanzierung von Fort- und Weiterbildungen und die Bereitstellung zusätzlicher zeitlicher Ressourcen für Anleitung und Teamentwicklungsprozesse unterstützen kann.

Im Berliner Bildungsprogramm heißt es dazu:

„Der Träger arbeitet in enger Abstimmung mit der Leitung. Sofern er mehrere Kitas betreibt entwickelt er ein Trägerleitbild und gewinnt die Leitung und die pädagogischen Fachkräfte für die daraus abgeleiteten Ziele. Lebenslanges Lernen begreift er für sich selbst und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Leitidee; er betrachtet die Trägerorganisation ebenso wie die Kitas als lernende Organisationen, die sich mit verändernden Anforderungen immer weiter entwickelt.

Aus dieser Sicht ergibt sich ein Schwerpunkt des Trägerhandelns aus der Weiterqualifizierung der Führungskräfte und in der kontinuierlichen Weiterbildung des pädagogischen Fachpersonals insbesondere zu allen Themenbereichen des Berliner Bildungsprogramms und dem zu Grunde liegenden Bildungsverständnis. Der Träger wählt hierzu geeignete Maßnahmen der kontinuierlichen Qualitäts- und Personalentwicklung.“⁴³

⁴³SenBJF (Hrsg.) (2014): *Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege*, Verlag das Netz, Weimar, Berlin, S. 175

Besondere Konzeption

Wird mit der Arbeit als multiprofessionelles Team das Ziel verfolgt, ein **besonderes Konzept** zu verwirklichen, sollte dies als Aufgabe des gesamten Teams betrachtet werden, an dessen (Weiter-)Entwicklung möglichst alle Mitarbeiter*innen der Kita beteiligt werden.

Personen, die zur Umsetzung eines besonderen Konzepts gezielt in der Kita beschäftigt werden, haben oft die Aufgabe, Aktivitäten, Spiele und Projekte zu einem bestimmten Themenbereich mit Unterstützung der pädagogischen Fachkräfte für die Kinder zu planen, vorzubereiten und durchzuführen. Um diese Aufgaben gut bewältigen zu können, benötigen diese Personen hinreichende Kenntnisse über das Bildungsverständnis des Berliner Bildungsprogramms und dessen Struktur. **Die Planung von Aktivitäten, Spielen und Projekten muss auch von Personen zur Umsetzung eines besonderen Konzepts auf der Beobachtung und Analyse der Lebenswelt der Kinder aufbauen, Kompetenzen der Kinder als Richtungsziele anerkennen und deren Rechte auf Beteiligung und Mitbestimmung einlösen.** Träger und Leitung müssen daher dafür Sorge tragen, dass Personen zur Umsetzung eines besonderen Konzepts über entsprechende Vorkenntnisse verfügen und in der Lage sind, ihre Arbeit mit den Kindern und ihren Kolleg*innen daran auszurichten.

Fortbildungen zum Bildungsverständnis, zu den Zielen pädagogischen Handelns und zur Gestaltung von Bildungsprozessen auf Basis des Berliner Bildungsprogramms, insbesondere zu den Aufgabenbereichen „*Bildungs- und Entwicklungsprozesse beobachten und dokumentieren*“ und „*Projekte planen und gestalten*“ können zum Verständnis der pädagogischen Planung im Sinne des BBP beitragen.

Vielfalt im Team auf Basis gemeinsamer Werte

„*Gute pädagogische Beziehungen*“ zwischen den Fachkräften und Kindern sind die Voraussetzung dafür, „*dass junge Kinder sich zu selbstbewussten Persönlichkeiten entwickeln können, die sich aktiv die Welt zu eigen machen*“. ⁴⁴ In einem programmatischen Fachartikel zum „*Zusammenwirken im Team*“ geht die Bildungsexpertin *Anke König* der Frage nach, welchen Einfluss das Zusammenwirken im Team auf die pädagogischen Beziehungen zwischen den Kindern und Fachkräften hat. Das Zusammenwirken unter den Kolleg*innen beschreibt sie demnach als basale Voraussetzung für das Gelingen solcher guten pädagogischen Beziehungen mit den Kindern und sieht jedes Kita-Team verpflichtet, die Zusammenarbeit auf Basis einer „*Ethik des pädagogischen Handelns*“ aufzubauen. Jede Entscheidung, die Konsequenzen für andere Menschen hat, braucht eine übergreifende ethische Ausrichtung, die die subjektive Abwägung stärkt und die Reflexion des pädagogischen Handelns des Einzelnen und des Teams begründen sollte. Im Handeln - als Kern pädagogischer Arbeit - drücken sich die persönlichen wie gemeinsamen Wertvorstellungen aus. Aus welcher Haltung heraus Interaktionen und die Kommunikation mit Kindern, Eltern und Kolleg*innen gestaltet werden, hat demnach hohen Einfluss auf die Entwicklung pädagogischer Beziehungen. ⁴⁵

In heterogenen Teams kann ein differenziertes Werteverständnis einerseits individuelle Denk- und Entwicklungsprozesse, sowie Austausch und Selbstreflexion befördern, andererseits gefährdet ein zu unterschiedliches Werteverständnis im Team die Qualität pädagogischer Arbeit, wenn pädagogische Grundsätze damit in Frage gestellt werden.

⁴⁴ König, Anke (2019): *Zusammenwirken im Team*. In: Welt des Kindes, Die Mischung macht's - Vielfalt im Team. Heft 5, Sep./Okt. 2019, S.14

⁴⁵ Ebd.

Jedes Team sollte daher fortlaufend reflektieren, auf welchem Bild vom Kind, mit welchem Verständnis von einer Erziehungs- und Bildungspartnerschaft mit den Eltern und auf welchen Werten demokratischer Teilhabe sein Handeln aufbaut und wo unterschiedliche Meinungen und Vorstellungen als bereichernd empfunden werden. Hier sind Grenzen aufzuzeigen, wenn die gezeigte Haltung mit dem Auftrag einer Kita unvereinbar ist (siehe Abs. Auftrag und Ziele der pädagogischen Arbeit in Kitas).

Die gemeinsame Auseinandersetzung und Reflexion der Haltung, auf der das pädagogische Handeln als einzelne Fachkraft und als Team aufbaut, kann insbesondere über die interne Evaluation zum Berliner Bildungsprogramm gelingen. Die *Aufgabenbereiche A1-A3* (Orientierungsqualität), *C1* (Erziehungs- und Bildungspartnerschaft mit Eltern) und *C2* (Zusammenarbeit und Kommunikation im Team) erscheinen hierfür besonders geeignet.

Ein anderer lohnenswerter Zugang können die »*Reckahner Reflexionen zur Ethik pädagogischer Beziehungen*«⁴⁶ sein, die von *Annedore Prengel* initiiert wurden und unter anderem vom *Deutschen Institut für Menschenrechte* und vom *Deutschen Jugendinstitut (DJI)* herausgegeben werden. Sie umfassen zehn Leitlinien was „*ethisch begründet*“ und was „*ethisch unzulänglich*“ ist und richten sich universell an alle pädagogisch tätigen Personen. Mit Hilfe dieser Leitlinien lassen sich alle pädagogischen Praktiken auf ihren ethischen Wertekern hin überprüfen.

In den »*Reckahner Reflexionen*« heißt es:

„Gute pädagogische Beziehungen bilden ein Fundament dafür, dass Leben, Lernen und demokratische Sozialisation gelingen. Darum soll mit den hier vorliegenden ethischen Leitlinien die wechselseitige Achtung der Würde aller Mitglieder von Schulen und Einrichtungen gestärkt werden.“

Zentrale Ergebnisse wissenschaftlicher Studien und Beiträge

Eine 2016 veröffentlichte *Studie der Evangelischen Hochschule Freiburg*⁴⁷ schildert die Herausforderungen und Bedingungen, unter denen multiprofessionelle Teams zu einem gelingenden Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag beitragen können. Mit multiprofessionellen Teams und den damit einhergehenden verschiedenen speziellen Wissens- und Erfahrungsbeständen der Fachkräfte und Quereinsteiger*innen in den Teams kommen neue und vielschichtige Chancen und Herausforderungen auf Kitas und Träger zu, die „*nicht zusätzlich oder gar ‚nebenbei‘ durch die Teams geleistet werden können*“. Die Studie, an der sich 159 Träger von Kindertageseinrichtungen und 768 Leitungskräfte beteiligt haben, macht deutlich, dass die Integration von berufsfeldübergreifendem Personal vor allem dann gelingen kann, wenn Konzepte, Methoden und Wissen vorliegen, die diese komplexen Prozesse steuern und unterstützen können.

Die Studienteilnehmer*innen bestätigen, dass multiprofessionelle Teams zunehmend die Kindergartenlandschaft prägen (siehe Abschnitt Fachkräftebedarf). Neben dem traditionellen Beruf der Erzieher*innen haben sich der Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss sowie der Anteil der Personen, die aus fachfremden Berufsfeldern kommen, kontinuierlich erhöht. Zu erkennen ist

⁴⁶ Reckahn: Rochow-Edition (2017): *Reckahner Reflexionen zur Ethik pädagogischer Beziehungen* <https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/...> (Download am 13.2.2020)

⁴⁷ Vgl. Weltzien et al: 2016: Team-Evaluation bzgl. der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit multiprofessioneller Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg: Ergebnisse der Studie auf einen Blick

eine unterschiedlich große inhaltliche Nähe der Berufsabschlüsse zum Berufsfeld der frühkindlichen Bildung sowie unterschiedliche formelle Qualifizierungsniveaus.

Im Rahmen der Analyse der Studie konnten drei Gruppen von Fachkräften herausdifferenziert werden, die heutzutage in Kindertagesstätten arbeiten: „*einschlägig traditionell qualifizierte*“, „*einschlägig hoch qualifizierte*“ und „*nicht einschlägig qualifizierte*“ Fachkräfte (siehe Abschnitt Definition multiprofessionelle Teams).

Hinsichtlich der **Teamzusammensetzungen** war zu berücksichtigen, dass der Anteil der drei Gruppen deutliche Unterschiede aufwies. Teilweise gab es Einrichtungen, die über ein Viertel des Personals als „*nicht einschlägig qualifiziert*“ beschäftigen. Relevanz zeigt diese Zahl u.a. bei der Einschätzung des zeitlichen Aufwandes bei der Einarbeitung und Anleitung der **Fachkräfte ohne sachgemäßes Vorwissen**.

Analysen zeigten zudem auf, dass es einen erschwerenden Zusammenhang zwischen einem hohen Anteil „*nicht einschlägig qualifizierter*“ Fachkräfte und **geringerer Prozessqualität** innerhalb der Teams gibt.

Hinsichtlich der **Arbeitssituation und -zufriedenheit** aller Fachkräfte in multiprofessionellen Teams wird in der Studie ausgeführt, dass Zeit für Gespräche zur Zusammenarbeit im Team zu einer höheren Zufriedenheit führte. Wichtig war den Fachkräften ein gemeinsam gestalteter Prozess u.a. bei der **Aufgabenteilung**. Je wertschätzender und konstruktiver die Situation im Team erlebt wurde, desto höher war die Akzeptanz multiprofessioneller Teams. Eine als zu hoch empfundene **Arbeitsbelastung** trug jedoch eher dazu bei, dass die Arbeit als multiprofessionelles Team abgelehnt wurde.

In Bezug auf einzelne **Strukturmerkmale und die Arbeitsbedingungen** wurde deutlich, dass „*nicht einschlägig qualifizierte Fachkräfte*“ generell befristete Arbeitsverträge hatten, oft weniger als fünf Jahre in einer Einrichtung beschäftigt waren und weniger verdienten.

Bezeichnend hinsichtlich des **Beschäftigungsbeginns** waren anfängliche Fehleinschätzungen zu den Anforderungen, die sich aus dem Berufsfeld ergeben. Erst allmählich wurde die Komplexität der Aufgabenstellungen in der pädagogischen Arbeit einer Kita erkannt.

„*Einschlägig hochqualifizierte*“ Fachkräfte hatten u.a. ein höheres Einkommen und zogen einen möglichen Wechsel der Einrichtung in Erwägung, umso geringer die **pädagogische Qualität** im pädagogischen Alltag erlebt wurde. Auch sie beschrieben den Berufsanfang als herausfordernd, konnten sich jedoch schneller eine gewisse Handlungssicherheit aufbauen.

„*Einschlägig traditionelle*“ Fachkräfte nahmen eine höhere Arbeitsbelastung wahr und lehnen tendenziell stärker die Arbeit in multiprofessionellen Teams ab. Sie waren im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen mit der derzeitigen Arbeitssituation unzufriedener. So zeigt die Studie ein mannigfaltiges Erlebens- und Zufriedenheitsmuster der Fachkräfte auf.

Die Autor*innen der Studie weisen darauf hin, dass nur wenige der befragten Teams **Einarbeitungs- und Personalentwicklungskonzepte** vorweisen konnten, die auf die Heterogenität der Fachkräfte und die damit verbundenen komplexen Teamstrukturen ausgerichtet waren.

Beschrieben wurde auch, dass vorhandene Konzepte aufgrund von **Personalmangel** und **Zeitknappheit** selten umgesetzt werden konnten.

Als ein **zentrales Merkmal in Hinblick auf das Gelingen multiprofessioneller Zusammenarbeit** wurde das **Leitungshandeln** benannt. „**Sieben Erfolgsfaktoren**“ kennzeichneten demnach die Leitung und Führung der multiprofessionellen Teams:

- Klare Befürwortung multiprofessioneller Teams
- Hohe Anerkennung von speziellen theoretischen Wissensbeständen und breitem pädagogischem Erfahrungswissen
- Deutliche Ziel- und Qualitätsorientierung der Leitung
- Ausgeprägte Teamorientierung
- Große Innovations- und Veränderungsbereitschaft
- Kompetenter Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten
- Persönliche Involviertheit in Team- und Qualitätsentwicklungsprozessen

Zusammenfassend wird für die berufliche Praxis empfohlen,

- ein fundiertes und **berufsintegrierendes Fort- und Weiterbildungskonzept** zu entwickeln,
- **prozessbegleitende Maßnahmen, wie Coaching und Supervisionen** in der Kita zu verankern und
- bisherige **ausbildungs- und berufsspezifische Kompetenzen** anzupassen und weiterzuentwickeln.

Zentral ist die Entwicklung eines **Teamentwicklungskonzeptes**, das die Chancen und Herausforderungen der Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams berücksichtigt. Dabei sind ein Perspektivwechsel sowie eine forschende und reflexive Haltung nötig. Es reicht nicht, den neuen Teammitgliedern wertschätzend und aufgeschlossen zu begegnen, sondern es braucht **Einarbeitungs- und Personalentwicklungskonzepte**, die zu einer „schnellen“ Anschlussfähigkeit führen, ohne die bisher erreichte hohe Qualität der Arbeit zu mindern.

26

Cloos und Weltzien bestätigen in einer Veröffentlichung zur multiprofessionellen Zusammenarbeit in Kita-Teams⁴⁸, dass eine hohe fachliche Expertise, weitreichende organisatorische Ressourcen und ein Konzept zur multiprofessionellen Teamarbeit notwendig sind.

Der professionsübergreifenden Arbeit im Team schreiben sie **Potenzial** in folgenden Bereichen zu:

- Die Möglichkeiten von Teilhabe und Inklusion von allen Kindern kann sich erhöhen.
- Das Selbstverständnis von Multiprofessionalität bei der Verknüpfung verschiedener Bereiche verstärkt sich.
- Multiprofessionalität kann zu einem Standard werden.
- Eine Ausdifferenzierung der Kompetenzen und Möglichkeiten der Teams führen zu einer erweiterten Angebotspalette für die Kinder.

Beschrieben werden aber auch **Herausforderungen**, wie das *Anwachsen der Anforderungen* an die Kita-Leitung und das Team *aufgrund vieler Aushandlungsprozesse*, wofür multiprofessionelle Teams eine *wertebezogene Grundlage* als Basis in der Zusammenarbeit benötigen. Zudem stellt sich die Aufgabe, die **verschiedenen Kompetenzen**, die die Quereinsteiger*innen mitbringen, zu sehen, zu nutzen und zu verknüpfen. Als Gefahr sehen die Autor*innen **Teamkonflikte**, die aufgrund der

⁴⁸ Vgl. *Cloos und Weltzien (2019): Multiprofessionelle Zusammenarbeit – ein thematischer Aufriss*. In: Fachzeitschrift für Leitungen, Fachkräfte und Träger der Kindertagesbetreuung. *KITA aktuell spezial. Auf dem Weg zur multiprofessionellen Kita*, S.124-127

Erweiterung der Teamzusammenstellung verstärkt auftreten können. Cloos und Weltzien geben ebenso zu bedenken, dass verschiedene Studien darauf hinweisen, dass *„professionelle Zusammenarbeit zu dem Reflex führen kann, Aufgaben entlang von Professionsgrenzen zu verteilen, sodass Räume einer transprofessionellen Verständigung zur Überschreitung berufsgruppen-spezifischer Denkweisen kaum geschaffen werden.“*

Zusammenfassend stellen sie fest, dass das **multiprofessionelle Zusammenarbeiten in Teams** vor der **kontinuierlichen Aufgabe** steht, abzuwägen, *„wann und warum welche Formen der Zusammenarbeit in multiprofessionellen Kontexten zum Wohle von Kindern und Familien sinnvoll erscheint? Auch im Hinblick auf die mit Multiprofessionalität verbundene Qualitätserwartung ist zu thematisieren, ob und in welcher Weise eine zu große Auffächerung pädagogischer Praxis die Gefahr einer Deprofessionalisierung⁴⁹ beinhaltet und wie dieser begegnet werden kann.“*

Anke König stellt in einem Beitrag der Fachzeitschrift „Welt des Kindes“ zum Thema *„Wer kann Kita?!“⁵⁰* in Bezug auf die **Ausbildung von Fachkräften in Kitas** heraus, dass mit dem Ausbau von Teilzeit- und praxisintegrierten Ausbildungsformaten Erfahrungen im Feld vermehrt wertgeschätzt werden. So sind Praktika für *„informelle Lernprozesse wesentlich an Kompetenzentwicklung beteiligt und tragen damit erheblich zur Ausprägung des Qualifizierungsprofils der angehenden Fachkräfte bei.“* Das Potential des **Lernorts Praxis** kann sich jedoch nur entfalten, *„wenn das praktisch-pädagogische Handeln auch fachlich reflektiert wird.“* Laut der Autorin wird diese Aufgabe in der Regel *„implizit an die Praxis delegiert – und zwar ohne dass dafür entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt würden.“* Sie fordert daher die Entwicklung von *„Ausbildungsmodellen zur Mentoring-Tätigkeit am Lernort Praxis“* sowie *„Zeit für den produktiven Austausch im Team, Schule und Studierenden“*. Als Positivbeispiele nennt sie die Bundesländer Sachsen und Rheinland-Pfalz, die eine *„verbindliche Voraussetzung für die Ausbildung von Nachwuchskräften in der Praxis“*, das heißt eine *„Qualifizierung zur Mentorin“*, eingeführt haben. Die Fachschulausbildung zur Erzieher*in, so stellt die Autorin abschließend fest, bereitet nur begrenzt auf die Aufgaben innerhalb der Praxisanleitung vor.

⁴⁹ *Deprofessionalisierung*: „Bezeichnung für die Veränderungen in der Rolle des Experten, hervorgerufen durch Kritik und Abwertung an solchen Eigenschaften eines Berufes, die früher zu dessen Professionalisierung geführt haben.“
Siehe: <http://www.wirtschaftslexikon.co>

⁵⁰ vgl. König, Anke (2015): *Entwicklungen im Arbeitsfeld Kita*. In: Welt des Kindes, Heft 6 (Nov./Dez. 2015): Zwischen Qualifikation und Persönlichkeit. Wer kann Kita?, S. 10-14

Teil 2: Zentrale Handlungsfelder für die Arbeit multiprofessioneller Kita-Teams

Die im ersten Teil beschriebenen Rahmenbedingungen, Forschungsergebnisse und Expertisen zeigen auf, welche Handlungsfelder für die Arbeit von multiprofessionellen Teams eine hohe Bedeutung haben und daher gesondert betrachtet werden sollten (siehe auch Abb.1).

Diese Handlungsfelder sind:

- Der **Austausch und die Zusammenarbeit im Team**, mit dem Ziel eine gemeinsame professionelle Haltung als multiprofessionelles Team zu entwickeln.
- Die **Anleitung bzw. das Mentoring neuer Mitarbeiter*innen**, insbesondere von Kolleg*innen, die als Quereinsteiger*innen mit der pädagogischen Arbeit in einer Kita wenig vertraut sind.
- Die **Stärkung der Kita-Leitung** als Führungskraft, die den Träger in der Kita vertritt und für Teamentwicklung, die Anleitung und die Qualifizierung der Mitarbeiter*innen ihrer Kita Verantwortung trägt.
- Die Planung und Organisation von (zusätzlichen) **zeitlichen Ressourcen** für die Anleitung, die Fort- und Weiterbildung und den Austausch im Team zur Arbeit als multiprofessionelles Team.
- Die fortlaufende Planung und Organisation von **Fort- und Weiterbildungen** für (pädagogische) Fachkräfte, die über die Varianten des Quereinstiegs in einer Kita beschäftigt werden.
- Die **produktive Kopplung des Lernorts Schule mit dem Lernort Praxis**, mit dem Ziel, Kolleg*innen in ihrer berufsbegleitenden Ausbildung zur Erzieher*in bzw. in ihrem berufsbegleitenden Studium zur Kindheitspädagog*in bestmöglich zu unterstützen.

Abb. 1: Handlungsfelder multiprofessioneller Kita-Teams



Um die **Chancen und Herausforderungen**, die mit diesen Handlungsfeldern verbunden sind, genauer zu untersuchen, hat das BeKi im Frühjahr 2019 insgesamt 15 Expert*inneninterviews mit verschiedenen Akteuren im Arbeitsfeld Kita durchgeführt, die alle in ihrem beruflichen Handeln mit der Arbeit multiprofessioneller Teams in Verbindung stehen.

Interviewt wurden:

- drei Mitarbeiter*innen der für Jugend zuständigen Senatsverwaltung, die im Bereich der Anerkennung von Quereinsteiger*innen und für die Aufsicht der betrieblichen Voraussetzungen von Kitas Verantwortung tragen
- zwei Fachberater*innen, die multiprofessionelle Teams fachlich begleiten
- zwei Referent*innen aus Fachschulen, die berufsbegleitend ausbilden
- zwei Kita-Leiter*innen, die multiprofessionelle Kita-Teams leiten
- ein*e Kindheitspädagog*in, die berufsbegleitend ihr Studium absolvierte
- ein*e Sozialassistent*in („Sonstige geeignete Personen“)
- ein*e Person ohne pädagogische Qualifikation, die über ein Integrationsprogramm für Menschen mit Behinderung als „Sonstige geeignete Personen“ in einer Kita beschäftigt ist

Zur Durchführung der Interviews wurden individualisierte Leitfäden entwickelt, die im Anschluss verschriftlicht/transkribiert und inhaltsanalytisch - in Anlehnung an die *zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring* - ausgewertet wurden. Diese Methode ist geeignet, das Material (Interviews), so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte (Chancen und Herausforderungen) erhalten bleiben und durch Abstraktion zu einem überschaubaren Corpus verjüngt werden, *der immer noch Abbild des Grundmaterials ist*.⁵¹ Die Hinweise der einzelnen Expert*innen wurden in der Analyse dabei gleichwertig behandelt. Eine Gewichtung wurde somit nicht vorgenommen.

Die einzelnen Abschnitte des folgenden zweiten Teils dieses Konzeptes bieten eine Übersicht zu den weiteren rechtlichen Regelungen, enthalten fachliche Hinweise aus dem Berliner Bildungsprogramm und themenbezogenen Fachbeiträgen, geben eine Übersicht zu den von den interviewten Expert*innen genannten Chancen und Herausforderungen in dem jeweiligen Handlungsfeld und schließen mit Anregungen für die Praxis ab. Die Anregungen können von Trägervertreter*innen, Fachberater*innen, Kita-Leiter*innen und allen anderen pädagogischen Fachkräften in Kitas zur Absicherung und Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit mit den Kindern, deren Eltern und als multiprofessionelles Team aufgegriffen werden.

Um den Charakter der von den befragten Expert*innen genannten Chancen und Herausforderungen noch weiter zu veranschaulichen, befindet sich im Anhang eine Auswahl von Zitaten zu den einzelnen herausgestellten Handlungsfeldern.

⁵¹ Vgl. Mayring, Philipp (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 10. Aufg. Beltz Verlag, Weinheim Basel

Austausch, Zusammenarbeit im Team und Teamentwicklung

Im Sinne des Berliner Bildungsprogramms gehören alle Mitarbeiter*innen zum Team einer Kita. Jede in der Kita tätige Person hat ihr eigenes Aufgabenprofil und ihren persönlichen Verantwortungsbereich, wobei viele pädagogische Aufgaben nur gemeinsam bewältigt werden können. Eine gute pädagogische Praxis ist untrennbar verbunden mit einer gelingenden Zusammenarbeit und Kommunikation im Team. Partizipation, Gleichheit, Autonomie und Solidarität sind demokratische Werte, die von allen Mitarbeiter*innen einer Kita getragen werden sollten.

Als **multiprofessionelles Team** ist es wichtig, sich über das pädagogische Grundverständnis und gemeinsame Ziele in der Arbeit mit den Kindern, den Eltern und als Team zu verständigen und dies in der Kita-Konzeption darzulegen. Dazu hinterfragen die pädagogischen und weiteren Fachkräfte die eigene pädagogische Praxis, ihr Verhalten gegenüber Kindern, ihr Bild vom Kind und ihr eigenes Rollenverständnis. Eine vorgelebte demokratische, auf Beteiligung basierende Alltagskultur lässt Kinder wie Erwachsene spüren und erleben, dass sie als Persönlichkeit wertschätzt und ihre Bedürfnisse, Interessen und Sichtweisen respektiert werden. In einer solchen Umgebung können Kinder erfahren, wie es ist, in den Angelegenheiten, die einen selbst betreffen, mitentscheiden und mitbestimmen zu können. Die Art und Weise des Aushandelns, der Ausdruck gegenseitiger Wertschätzung, die Bereitschaft, Kritik zu äußern und anzunehmen sowie die allgemeinen Umgangsformen sind wichtige Bestandteile der unmittelbaren Bildungsumwelt der Kinder und Basis für eine von Respekt getragene Team-Kultur.

Die Vielfalt, die sich unter anderem über unterschiedliche berufliche Hintergründe und Erfahrungen ausdrückt, bildet die Potentiale einer modernen demokratischen Gesellschaft ab und stellt zugleich eine Herausforderung für die Zusammenarbeit dar. Die Wahrnehmung unterschiedlicher Sichtweisen und das Begreifen einer gemeinsamen Aufgabe sind wesentliche Voraussetzung für die Verständigung im Team. Damit eine positive Gesprächskultur unter allen Mitarbeiter*innen entsteht, sollten Unterschiede anerkannt und wertgeschätzt werden. Wenn alle ihre persönlichen Stärken und fachlichen Kompetenzen in die Arbeit mit einbringen und Kolleg*innen diese anerkennen, entsteht Vertrauen zueinander.⁵²

In Bezug auf das eigene Wohlbefinden trägt jede*r Mitarbeiter*in die Verantwortung dafür, auf Belastungen für die eigene Gesundheit, die von der Arbeit in der Einrichtung herrühren, zu achten, auf sie aufmerksam zu machen und sich an der Entwicklung von Lösungen zu deren Reduzierung zu beteiligen. Besondere Arbeitsbelastungen, die sich in multiprofessionellen Teams u.a. in der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, in der Übertragung zu vieler pädagogischer Aufgaben, in Meinungsverschiedenheiten zu Handlungsfragen oder in einer zu hohen Verantwortung für eine zu große Gruppe von Kindern zeigen kann, sollten innerhalb des Teams beraten und offen gegenüber der Leitung und dem Träger angesprochen werden.

Im Umgang mit solchen Herausforderungen stellt *Mirja Wolfs* in einem Beitrag für die Fachzeitschrift „Welt des Kindes“ die Bedeutung einer guten Kommunikation unter Kolleg*innen heraus. Sie empfiehlt regelmäßige Teambesprechungen für inhaltliche Themen und Teamreflexionen, um den pädagogischen Alltag auf einem hohen Niveau zu gestalten und ein angenehmes Betriebsklima zu schaffen. „Die eigene Haltung zum Beruf ist immer wieder zu hinterfragen und die Gesprächskultur sollte es hergeben, dass man sich untereinander Wahrheiten zumuten kann.“ Um das Wohlbefinden

⁵² SenBJF (Hrsg.) (2014): *Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege*, Verlag das Netz, Weimar, Berlin, S.169

der Mitarbeiter*innen zu unterstützen, spricht sie sich für Methoden wie „Oasentage“ oder „Atempausen“ aus, die einen Ausgleich zum Alltag darstellen und neuen Input geben.⁵³

Unter dem Titel „Was heißt denn hier Team?“⁵⁴ gibt der Supervisor und Organisationsberater Georg Roller Empfehlungen zur Zusammenarbeit in einem multiprofessionellen Team. Er vergleicht das Zusammenwirken in einem Kita-Team mit einem klassischen Orchester, in dem Musiker*innen unter der Leitung ihres*ihres Dirigent*in einen Gänsehaut-Effekt durch ihr Zusammenspiel erzeugen. Die Harmonie ergibt sich dabei aus dem Zusammenwirken verschiedener Instrumente und nicht aus dem Gleichklang von Musikern, die alle den gleichen Ton auf dem gleichen Instrument spielen. „Das Zusammenspiel unterschiedlicher Instrumente aber, die Melodie und der Rhythmus machen den Reiz aus“. In diesem Bild bleibend, stellt er weiter heraus, dass ein Orchester immer wieder auch einer Solistin bzw. einem Solisten eine Plattform für ein Solo bietet, die bzw. der sich im Anschluss an das Solo wieder unter die anderen Musiker*innen einreicht. Alle Mitglieder können stolz auf die solistische Leistung ihres Teammitglieds sein. Eine Analogie, die zur Teamfindung und zum Selbstverständnis multiprofessioneller Teams beitragen kann.⁵⁵

In Fachartikeln wird die Arbeit in multiprofessionellen Teams immer wieder als Chance in Verbindung mit einer **inklusiven Pädagogik** gebracht. Arbeiten in einer Kita neben Erzieher*innen und Kindheitspädagog*innen auch Personen mit anderen beruflichen Zugängen wie z. B. der Sozialarbeit, Heilpädagogik, Kunst- oder Gestalttherapie, Logopädie oder aus künstlerischen Berufen, erweitert sich die Vielfalt und es erschließen sich neue fachliche Möglichkeiten in der Arbeit mit den Kindern und ihren Eltern bzw. Bezugspersonen. Vorausgesetzt wird, dass alle die vielfältigen Kompetenzen ihrer Kolleg*innen im Team kennen, sich dafür interessieren und der nötige Raum besteht, diese Kompetenzen zum Wohl der Kinder zu nutzen. Eine solche Haltung erfordert die Öffnung der klassischen Betreuung in festen Gruppen, in der einzelne pädagogische Fachkräfte für eine bestimmte Anzahl von Kindern ausschließlich zuständig sind und somit auch alle Themen und Aufgaben, die die Kinder betreffen, bewältigen müssen. Der Anspruch der Arbeit in multiprofessionellen Teams ist hier ein anderer. **Je nach Stärken, Kenntnisstand und Neigungen wird im Team beraten, wer welche Aufgaben in der Kita übernimmt.** Dabei sind Schwerpunkte wie auch herausgehobene Positionen möglich (z. B. besonderes Augenmerk auf die Integration von Kindern mit Behinderung, Betreuung des Kita-Ateliers oder der hauseigenen Werkstatt, besondere Aktivitäten in den Bildungsbereichen Gesundheit mit den Inhalten Wohlbefinden, Bewegung, Ernährung oder Kunst: Bildnerisches Gestalten, Musik, Theaterspiel). Dabei wird immer wieder betont, wie wichtig der Austausch und der Zusammenhalt im Team sind und dass die Übernahme von besonderen Aufgaben nicht dazu führen darf, dass einzelne Kolleg*innen ihr „eigenes Süppchen“ kochen oder andere sich nicht für die Verantwortungsbereiche der Kolleg*innen interessieren. Kommt es zu einem *Wechselspiel zum Wohle der Kinder* und wird die Arbeit gut durch die Kita-Leitung koordiniert, kann ein multiprofessionelles Team seine Potentiale entfalten und sich fachlich wie im kollegialen Miteinander profilieren.⁵⁶

Nach Anke König sind heterogene Teams, die sich durch eine Vielfalt im Hinblick auf Erfahrungen, Qualifikation, Herkunft, Geschlecht und Alter etc. auszeichnen, besonders dafür prädestiniert, den sogenannten *group think* zu durchbrechen. Dazu führt sie aus:

⁵³ Vgl. Wolfs, Mirja (2015): *Die Mischung macht's! – Über Vielfalt in Kita-Teams. (...)* In: Welt des Kindes, Heft 1 Jan./ Feb. 2015

⁵⁴ Vgl. Roller, Georg (2015): *Was heißt denn hier Team? – Worin liegen die Merkmale guter Teamarbeit? (...)* In: Welt des Kindes, Heft 1 Jan./ Feb. 2015

⁵⁵ In der bald erscheinenden „Werkzeugkiste 2.0 interne Evaluation“ ist die Methode „Der Dirigent“ enthalten, die ebenfalls die Orchester-Analogie für die Zusammenarbeit im Team nutzt. Sie ist sowohl während der internen Evaluation als auch im Rahmen von Teambesprechungen einsetzbar.

⁵⁶ Vgl. U.a. Beyerlein, Undine (2019): *Kinder und Eltern profitieren.* In: Welt des Kindes, Heft 5 Sep./ Okt. 2019, S. 18ff

„Group think beschreibt die Tendenz, dass sich Gruppenmitglieder im Laufe der Zeit gegenseitig derart stark aneinander anpassen, dass eine vermeintlich hohe Übereinstimmung der gegenseitigen Auffassungen besteht. Das Zur-Sprache-Bringen unterschiedlicher Ansichten ermöglicht Befremdung und fordert dazu heraus, über Routinen nachzudenken. Hier liegt das Potential auch „blinde Flecken“ in der Praxis zu erkennen.“⁵⁷

In der Studie *„Was kommt nach dem Berufsstart“*⁵⁸ von Fuchs-Rechlin und Züchner wird deutlich, womit Kindheitspädagog*innen und Erzieher*innen zu Beginn ihres Berufslebens belastet sind. Die beiden Autor*innen stellen heraus, dass nicht selten die mangelnde Integration ins Team zum Wechsel der Kita oder in ein anderes Arbeitsfeld führen. Zudem erschweren *„mangelnde Gestaltungsspielräume bei gleichzeitig hoher Verantwortung“*, wie auch *„Konflikte in den Teams eine nachhaltige berufliche Einmündung in das Arbeitsfeld der Kita“*. Als positive Wirkungsfaktoren werden Anerkennung und Wertschätzung vom Team und der Leitung der Kita sowie die Unterstützung bei der Bewältigung der vielfältigen pädagogischen Arbeitsaufgaben herausgestellt. Teams, die sich hier offen zeigen, erfahren durch die Diversität im Team nutzbringende Impulse für ihre pädagogische Arbeit, die sich insbesondere dann zeigen, *„wenn sich Teams auf eine professionelle Basis beziehen.“*⁵⁹

Herausforderungen

Eine von den befragten Expert*innen beschriebene Herausforderung, die mit der Arbeit als multiprofessionelles Team verbunden wurde, ist eine oftmals **angespannte Personalsituation** in der Kita. Langfristig unbesetzte Stellen erhöhen die Arbeitsbelastung der bestehenden pädagogischen Fachkräfte. Häufige Personalwechsel, ein hoher Krankenstand und zunehmende Überlastungsanzeigen sind hier oft beschriebene Symptome. In einer solch angespannten Situation ist die Anleitung neuer Mitarbeiter*innen und der intensive Austausch im Team nur noch bedingt möglich bzw. geht zu Lasten anderer Aufgaben.

Als weitere Herausforderung werden **Sprachverständnisschwierigkeiten** mit neuen Kolleg*innen genannt, die die deutsche Sprache noch nicht auf einem höheren Sprachniveau beherrschen. So wird betont, dass persönliche Gespräche und der Austausch im Team bei auftretenden Verständigungsschwierigkeiten viel mehr Zeit benötigen. Missverständnisse werden so befördert und der fachliche Austausch erschwert.

Schwierigkeiten können sich auch aus einem verbreiteten **Konkurrenzdenken** oder einer **Abgrenzung zu anderen beruflichen Abschlüssen** ergeben. Die Frage, wer hat welchen Berufsabschluss und auf welchem fachlichen Niveau dieser angesiedelt ist, ist bedeutsam für die Arbeit in multiprofessionellen Teams. Ein Aspekt, der auch im Zusammenhang mit der unterschiedlichen **Gehaltsstruktur von Mitarbeiter*innen** als Schwierigkeit beschrieben wurde.

Als Grenze für die Arbeit multiprofessioneller Teams wird die Beschäftigung von Quereinsteiger*innen genannt, deren Einstellung ohne vorausgehende Planung erfolgt. Die*der Dozent*in einer Fachschule beschreibt das Problem aus ihrer*seiner Sicht wie folgt:

„Grenzen hat es finde ich, wenn man unter multiprofessionell diesen Euphemismus versteht. Wir nehmen einfach von irgendwo Leute und schon sind wir breiter aufgestellt. Also das funktioniert

⁵⁷ König, Anke (2019): *Zusammenwirken im Team*. In: Welt des Kindes, Die Mischung macht's - Vielfalt im Team. Heft 5, Sep./Okt. 2019, S.14

⁵⁸ Fuchs-Rechlin, Kirsten; Züchner, Ivo (Hrsg.) Was kommt nach dem Berufsstart? Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen, WiFF Studien Nr. 27. München

⁵⁹ König, Anke (2019): *Zusammenwirken im Team*. In: Welt des Kindes, Die Mischung macht's - Vielfalt im Team. Heft 5, Sep./Okt. 2019, S.15

meines Erachtens nicht. **Man muss sich das genau angucken**, es muss passgenau sein, **es muss auch zum Team passen** und am besten ist es, wenn sich ein Team vorher dazu Gedanken macht: Wo wollen wir eigentlich hin, was brauchen wir dazu und wer könnte darauf jetzt passen? Es muss also durchdacht sein.“ (Dozent*in einer Fachschule)

Als weitere Schwierigkeit wird die fehlende Akzeptanz von Kolleg*innen im Team genannt, die sich in berufsbegleitender Ausbildung befinden. Sie sind „keine Praktikanten für drei Jahre“, sondern sollen „so schnell wie möglich so fit gemacht werden, dass sie solche Prozesse mitübernehmen können“. (Fachberatung)

Chancen

Als Chance werden möglich **Synergieeffekte** zwischen den Fachkräften mit unterschiedlichen beruflichen Profilen beschrieben, sofern anerkannt wird, dass jede pädagogische Fachkraft auf Basis ihrer beruflichen Qualifikation eigenes „fachliches Knowhow“ in die Arbeit einbringen kann. Insbesondere Personen mit verwandten pädagogischen Abschlüssen oder zur Umsetzung eines besonderen Konzepts können die Perspektive auf die pädagogische Arbeit erweitern (**Perspektiverweiterung**). Voraussetzungen dafür sind die Bereitschaft im Team, sein Können und Wissen mit anderen zu teilen und dass jede*r einzelne das Gefühl hat, „*ich habe auch einen Gewinn an den anderen*“.

Viele Quereinsteiger*innen bringen **Erfahrungen aus anderen Berufen** mit. Teilweise sind dies Erfahrungen aus anderen sozialpädagogischen Arbeitsfeldern und teilweise Erfahrungen aus handwerklichen oder künstlerischen Berufen. In der Literatur wie auch in den Hinweisen der befragten Expert*innen wird immer wieder betont, wie wertvoll diese Erfahrungen für eine Kita sein können, wenn sie gezielt erfragt, wertgeschätzt und auf ihr Potential für die pädagogische Arbeit mit den Kindern hin überprüft werden.

„Deswegen müssen da so erfahrene Leute aus meiner Sicht rein, wenn ich da was ankitzle, dann geht da was los, wo ich denke - wow- wenn das die Einrichtungen erleben würden was die können, (...)“ (Dozent*in einer Fachschule)

Als bedeutsam wird auch die Bereitschaft herausgestellt, voneinander zu lernen und sich gegenseitig in Alltag kollegiale Rückmeldungen zu geben.

„Wir haben eine Künstlerin bei uns tätig, (...) Ich finde es super, was sie mit den Kindern macht, weil die als Künstlerin in einer Weise kindliche Lernprozesse erkennen und in einer richtigen Sprache beantworten kann, was den anderen nicht so liegt. Und was ich total traurig finde ist, dass das Team nichts davon übernimmt. Das ist glaube ich die Grenze, also die Frage, was lernen die wirklich. An den Fall habe ich immer gedacht, warum klappt das nicht, warum (...)“ (Fachberatung)

Von Seiten der befragten Quereinsteiger*in wird ein hohes Interesse an der fachlichen Arbeit der Pädagog*innen geschildert, von denen sie durch Beobachtung und über den kollegialen Austausch viel lernen.

„Indem ich auch beobachte, die Erzieher*in beobachtet auch, indem man den Kindern die Möglichkeit gibt selbstständig zu werden. Da habe ich auch sehr vieles gelernt, also nicht den Kindern erstmal schnell die Schuhe und die Jacke anziehen, sondern sie erstmal lassen, dass sie es selber versuchen und es machen können und Hilfe von den anderen Kindern möchten, wegen sozialer Kontakte und Verknüpfung und dass sie sich gegenseitig helfen. **Sowas habe ich gelernt, auch vom Beobachten.** Habe auch ein paar Maßnahmen, also Fortbildungen mitgemacht, aber viel von Beobachtungen gelernt.“ (Sonstige geeignete Person)

Anregungen für die Praxis

Träger/Fachberatung

- Zur **Entlastung der Leitung und zur Unterstützung des Teams** können Aufgaben wie die interne Evaluation zum BBP, Teile der Teamreflexion und der Organisationentwicklung von der **Fachberatung** der Kita unterstützt bzw. übernommen werden.
- Bei Bedarf kann der Prozess der **Teamfindung** durch die Fachberatung oder durch eine*n Coach*in unterstützt werden.
- Zur **Unterstützung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit im Team** und zur Stärkung des Wir-Gefühls, kann der Träger Betriebsausflüge gestalten, Klausurtage anbieten, Betriebsfeste organisieren oder Angebote schaffen, die zum Durchatmen und zur Besinnung einladen.
- Für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen sollten Träger unter Einbezug ihrer Kitas ein **Einarbeitungskonzept** entwickeln, an dem sich die Leitung, die Anleiter*innen, die pädagogischen Fachkräfte und die neuen Mitarbeiter*innen orientieren können. Dabei sollte das Einarbeitungskonzept nicht auf eine Einarbeitung in wenigen Wochen beschränkt sein, sondern mindestens Schritte für das erste halbe Jahr in der Kita umfassen.

Leitung/Team

- In **Teamsitzungen** sollte das Team für sich klären, wer welche pädagogischen Aufgaben übernehmen kann und wie besondere Potentiale und Stärken der einzelnen Kolleg*innen als Gewinn für das Team, die Kinder und deren Eltern in der Kita genutzt werden können. Verabredungen zur Aufteilung der pädagogischen Arbeit sollten dabei schriftlich festgehalten und in ihrer Umsetzung durch die Kita-Leitung begleitet werden.
- **Unterschiedliche Meinungen und Erfahrungen** sollten im Team wertgeschätzt und auf Basis des Bildungsverständnisses des Berliner Bildungsprogramms besprochen werden.
- Die Qualitätsansprüche und -kriterien des Aufgabenbereichs „*Demokratische Teilhabe – Zusammenarbeit und Kommunikation im Team*“ im Berliner Bildungsprogramm sind geeignet, um die Zusammenarbeit als multiprofessionelles Team zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Deshalb bietet sich eine **interne Evaluation** zu diesem Aufgabenbereich besonders an.
- **Im Team abgestimmte Veränderungen** sind eine Chance für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit und sollten von allen Kolleg*innen gemeinsam umgesetzt werden.
- In Bezug auf **Teambeschlüsse und im Umgang mit im Team abgestimmten Zielen** für Veränderungen sollte darauf geachtet werden, dass vom Team gesetzte Ziele immer mit einer Reflexionsfrage verbunden sind, die eine Einschätzung darüber erlaubt, ob das Ziel erreicht werden konnte (z. B. Woran merke ich/wir, dass ich/wir dieses Ziel erreicht habe(n)?
- In einer **Ziel- und Maßnahmenplanung** kann festgehalten werden, welche Veränderung sich ein Team wünscht (Ziele) und über welche Aktivitäten (Maßnahmen) diese Veränderungen erbracht werden können. Denn anders als bei der Arbeit mit den Kindern, in der sich die Planung auf »*Richtungsziele*« *pädagogischen Handelns* richtet (siehe BBP, S.27), erlaubt die Planung von Zielen und Maßnahmen für die Arbeit im Team durchaus eine (Selbst-) Einschätzung zur Ergebnisqualität.
- Gemeinsame **Teamfortbildungen oder Teamtage** können dazu genutzt werden, sich über die Arbeit als multiprofessionelles Team zu verständigen, Chancen und Herausforderungen zu identifizieren, Leitvorstellungen und Zielsetzungen zu formulieren sowie eine gemeinsame Haltung zu entwickeln. Verschiedene Facetten der Multiprofessionalität können hier als Stärken des Teams und gemeine Ressource sichtbar werden.

- Das Team sollte prüfen, wie durch die Arbeit als multiprofessionelles Team die **Teilhabe und Inklusion** von allen Kindern erhöht werden kann.

Anleitung und Mentoring am „Lernort Praxis“

Viele Kitas in Berlin sind heute Ausbildungsbetriebe, die Studierende und Personen mit und ohne pädagogische Qualifikation an die Arbeit als (pädagogische) Fachkraft heranführen. Oft begleiten sie diese Mitarbeiter*innen über mehrere Jahre in ihrer Ausbildung.

Das Mentoring von Quereinsteiger*innen am Lernort Praxis ist von zentraler Bedeutung für die Qualität der pädagogischen Arbeit einer Kita. Je nach Vorkenntnissen und Qualifizierung sind alle neuen Mitarbeiter*innen in einer Kita in ihrer Einarbeitung eng zu betreuen. Mit zunehmendem Personalanteil von Quereinsteiger*innen in einer Kita wächst der zeitliche, organisatorische und fachliche Aufwand für deren Anleitung und Einarbeitung erheblich an.

Die*der Anleiter*in ist im Anleitungsprozess fachliches Vorbild, Begleiter*in und Lehrende*r und Lernende*r zugleich. Die Ausgestaltung des Anleitungsprozesses ist hoch komplex (siehe unten) und erfordert eine hohe Reflexionsbereitschaft und -fähigkeit.

Die verschiedenen Varianten des Quereinstieges in Berlin machen es erforderlich, für jede Variante die genauen Bedarfe und Ziele der Anleitung zu definieren. Die mitunter sehr unterschiedlichen Ausgangslagen der neuen Fachkräfte erfordern u. a. einen differenzierten Blick auf die bereits vorhandenen Kompetenzen, Fachkenntnisse und besonderen Potentiale, eine Auseinandersetzung mit deren Bedürfnissen und Motivation sowie den Einbezug einrichtungsspezifischer Erfordernisse.

Bestehende Regelungen

Für die **Anleitung von Personen in berufsbegleitender Ausbildung** sind folgende Regelungen zu beachten.

Laut der *Verordnung über die Ausbildung und Prüfung an staatlichen Fachschulen für Sozialpädagogik im Land Berlin* bedürfen alle Praxisstellen freier Träger der Anerkennung durch die für Jugend zuständige Senatsverwaltung. Anzahl, Zeiträume, Dauer und Schwerpunkte der Praxisphasen sowie die Eignung von Einrichtungen als Praxisstellen und deren Aufgaben im Rahmen der fachpraktischen Ausbildung richten sich nach den *§§ 8 und 10 des Sozialberufe-Anerkennungsgesetzes* sowie den nachfolgenden ergänzenden Bestimmungen.⁶⁰

Kitas, die Personen in ihrer Ausbildung zur*zum Erzieher*in anleiten, ob als Praktikant*innen in Vollzeit oder als Beschäftigte in Teilzeit, müssen laut dem *Rahmenlehrplan für Unterricht und Erziehung* sicherstellen, „*dass den Studierenden Fachkräfte zur Seite stehen, die über eine mindestens zweijährige einschlägige Berufserfahrung als Erzieherin bzw. Erzieher verfügen, die für die Anleitung qualifiziert sind und zur Wahrnehmung der Ausbildungsaufgaben hinreichend Zeit zur Verfügung gestellt bekommen.*“⁶¹

⁶⁰ SenBildJugWiss: Verordnung über die Ausbildung und Prüfung an den staatlichen Fachschulen für Sozialpädagogik im Land Berlin (APVO-Sozialpädagogik) mit Stand vom 23. Juni 2010

⁶¹ SenBildJugFam: Rahmenlehrplan für Unterricht und Erziehung. Staatliche Fachschule für Sozialpädagogik. Gültig ab Schuljahr 2016/2017

Für die unter *Zeit für Anleitung* (siehe S. 46) genannten zweckgebundenen Kompensationsmittel sieht die *Ausführungsvorschrift für Zeit für Anleitung (AV Anleitung)*⁶² verschiedene Formen der Anleitung vor.

So kann

1. die anleitende Fachkraft ihre Arbeitszeit um die jeweilige Stundenzahl erhöhen oder
2. eine andere Fachkraft ihre Arbeitszeit um die jeweilige Stundenzahl erhöhen, so dass die anleitende Person im Gegenzug um diese Stunden entlastet wird oder
3. der Kita-Träger einzeln oder auch im Zusammenschluss Fachberatungen oder Praxismentoren*innen mit der Anleitung beauftragen oder
4. geeignete Teilaufgaben der Anleitung zu max. 40% der Anleitungszeit an Fachschulen für Sozialpädagogik übertragen werden (Kooperationsvereinbarungen).

Weitere Umsetzungsvarianten sind nur nach vorheriger Zustimmung durch die für Jugend zuständige Senatsverwaltung möglich.

Für die Anleitung von Personen anderer Varianten des Quereinstiegs bestehen zur Form der Anleitung keine gesonderten Regelungen. Für die Anleitung von *Personen mit verwandten pädagogischen Abschlüssen, sonstigen geeignete Personen* und *Personen zur Umsetzung einer besonderen Konzeption* sind in Verbindung mit dem „Gute-KiTa-Gesetz“ Kompensationsmittel für zusätzliche Anleitungszeit ab 2020 geplant (Zeit für Anleitung und Vernetzung, S. 46).

Verbindliche Regelungen zur Eignung und Qualifizierung der mit der Anleitung beauftragten Fachkräfte (**Anleiter*innen**) sowie eine formale Beschreibung des Aufgabenprofils von Anleiter*innen gibt es bisher nicht. Fort- und Weiterbildung zur Vorbereitung auf diese Aufgabe unterliegen somit keinen Auflagen oder Standards. Die Fort- und Weiterbildungsangebote zur Qualifizierung von Anleiter*innen verschiedener Fortbildungsträger unterscheiden sich daher in Inhalt, Aufwand und Aufbau erheblich und müssen bezüglich ihrer Güte durch den Träger (Fachberatung), die Kita-Leitung und die Anleiter*innen selbst hinterfragt werden.

Die SenBJF gibt in ihrer Publikation „*Menschen für die Kita – Informationen für Kita-Leitungen und Teams: Fachkräfteregelung, Quereinstieg, Anleitung*“⁶³ verschiedene Anregungen zum Gelingen des Anleitungsprozesses in Kitas. Dazu zählen u.a.:

- Die Entwicklung eines Konzeptes zur Anleitung
- Verbindliche Kooperationen mit den Fachschulen
- Kooperationen mit anderen Kindertageseinrichtungen
- Einbezug der Fachberatungen z.B. bei mögl. Koordinierungsaufgaben
- Beispiele zur Anleitung in den Einrichtungen (Mentor*innenmodelle, Einzel- bzw. Teamentoring)
- Möglichkeiten zu Gestaltung gelingender Teamprozesse

Ein Monitoring der geleisteten Anleitungsstunden erfolgt für Personen in beruflicher Ausbildung zur*zum Erzieher*in über die Abrechnung der *Gutscheine*⁶⁴ bei der SenBJF.

⁶² SenBJF (2018): Ausführungsvorschrift für Zeit für Anleitung (AV Anleitung)

⁶³ Bei den hier angeführten Anregungen bezieht sich die Publikation ausschließlich auf die berufsbegleitende Ausbildung.

⁶⁴ <https://www.berlin.de/sen/jugend/traegerservice/unterstuetzung-quereinstieg-676559.php#zeit>

Eine Annäherung an ein *Kompetenzprofil* für die Qualifizierung zur*zum professionellen Praxisanleiter*in bietet der „Wegweiser Weiterbildung: Mentorinnen und Mentoren am Lernort Praxis“ der *Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Wiff)*⁶⁵. Dort werden die Aufgabenbereiche von Anleiter*innen bzw. Mentor*innen im Rahmen von Langzeitpraktika in Kitas beschrieben. Die dort genannten Empfehlungen beziehen sich auf die Lernfelder:

- Aufbau und Gestaltung einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung
- Planung der Anleitung, des Mentoring
- Einbindung des Kita-Teams
- Gestaltung der Kooperation mit der Fachschule
- Begleitung und Entwicklung der Bildungs- und Entwicklungsprozesse
- Reflexion im Rahmen der Praxisbegleitung
- Einschätzung und Beurteilung der Bildungs- und Entwicklungsprozesse
- Konzeptionelle Weiterentwicklung der Anleitungsprozesse in der Kita

Weitere Hinweise lassen sich dem *Impulspapier des Fachbeirats zum Bundesprogramm „Lernort Praxis“* entnehmen. Die Expert*innen des Beirats sehen die Ausbildungsqualität am Lernort Praxis als voraussetzungsreich an. Die Aufgaben und Tätigkeiten, die in der Begleitung von Quereinsteiger*innen in der berufsbegleitenden Ausbildung zu erfüllen sind, gehen über die individuelle Begleitung, Beratung und Förderung von angehenden frühpädagogischen Fachkräften hinaus. Im Bundesprogramm „Lernort Praxis“ wurden folgende übergeordnete Aufgaben identifiziert, die durch den Träger über seine Fachberatung und Kita-Leiter*innen zu bewältigen sind:

- die Informationsvermittlung und die Begleitung von Einrichtungsteams auf ihrem Weg zum entwickelten „Lernort Praxis“,
- die Entwicklung und Verankerung einer Anleitungs- bzw. Ausbildungskonzeption unter Einbezug des gesamten Teams der Einrichtung und der kooperierenden Fachschulen/Hochschulen,
- die Koordination der Praxisausbildung in der Einrichtung,
- die Unterstützung und Beratung von Praxisanleiter*innen bei ihren Aufgaben,
- die Vermittlung im Konfliktfall zwischen den beteiligten Personen am Lernort Praxis,
- die Organisation von Praxisanleiter*innen-Treffen in der Einrichtung,
- die Vernetzung aller für die Praxisausbildung verantwortlichen Akteure im Kita-System,
- der Aufbau und die Verstetigung der Zusammenarbeit mit dem „Lernort Schule“.

Die Expert*innen empfehlen, diese übergeordneten Aufgaben durch eine verantwortliche Stelle zu koordinieren und eine Person zu bestimmen, die diese Aufgaben „am oder im Kontext des Lernorts Praxis“ übernimmt. Diese Person sollte für die Bereiche Organisations- und Personalentwicklung, Konzeptentwicklung, Entwicklung institutionsübergreifender Kooperationen sowie Erwachsenenbildung besonders qualifiziert sein (Qualifikation erweist sich als „vorteilhaft“) und „über eine Haltung verfügen, die sich an Kompetenzen orientiert und Diversitäten bewusst wahrnimmt.“ Für die Ausführung der benannten übergeordneten Aufgaben sollten der übergeordneten koordinierenden Stelle „Zeitkontingente“ zur Verfügung gestellt werden.

Um den Lernort Praxis zu stärken, gibt es seit dem Jahr 2012 im Land Brandenburg „Konsultationskitas mit dem Schwerpunkt Fachkräftequalifizierung“, die seit 2017 Teil des „Landesprogramms Konsultationskitas im Land Brandenburg (KOKIB)“⁶⁶ sind. Innerhalb dieses

⁶⁵ Vgl. Wiff: Wegweiser Weiterbildung 8: Mentorinnen und Mentoren am Lernort Praxis

⁶⁶ <https://mbjs.brandenburg.de/sixcms/detail.php/bb1.c.370580.de>

Projekts wurden »Standards für die Fachkräftequalifizierung am Lernort Praxis« entwickelt. Sie dienen als Arbeitsgrundlage für die Qualifizierung von Auszubildenden in Kitas und können als Handlungsgrundlage genutzt werden. Die Standards sind auf die Begleitung und Unterstützung der Auszubildenden in den unterschiedlichen Phasen ihrer beruflichen Qualifikation ausgerichtet. Sie enthalten Hinweise zur Vorbereitungs-, Orientierungs-, Erprobungs-, Verselbständigungs-, Abschieds- und Nachbereitungsphase und zeigen auf, wann und wieviel Verantwortung ein*e Auszubildende*r übernehmen kann. Die Standards sind geeignet, um die eigene Ausbildungspraxis zu überprüfen und stehen im Internet kostenlos zur Verfügung.⁶⁷

Herausforderung

In den Expert*inneninterviews wird gerade der Beschäftigungsbeginn als besondere Herausforderung beschrieben. Die neuen Kolleg*innen benötigen viel **Unterstützung bei der Einarbeitung** und können die Kinder noch nicht eigenverantwortlich betreuen. Das Vertrauensverhältnis zwischen den neuen Kolleg*innen und der Leitung muss erst noch wachsen. Die Verantwortung gegenüber den Kindern und Eltern hat dabei hohes Gewicht. Gegenüber Fachkräften, die nicht in ihrer Erstsprache Deutsch sprechen, besteht Skepsis, ob die Kommunikation zu fachlichen Ansprüchen gelingen kann.

Die Einarbeitung wird auch als Belastung derjenigen gesehen, die schon länger in der Kita beschäftigt sind („Aber es hilft ja alles nichts. Wer soll es machen, wenn nicht die, die schon lange da sind.“ (Kita-Leitung)

Ein Mangel an Einarbeitungskonzepten wird von einer anderen Expertin wahrgenommen. Sie sagt: „Vielleicht ist das auch einfach das Konzept, dass jeder einfach mitanpacken soll?“ (Kindheitspädagog*in)

Ein hoher Personalanteil von Personen in berufsbegleitender Ausbildung wird ebenfalls kritisch gesehen, da hier zu **viel Zeit für die Anleitung** durch bestehende pädagogische Fachkräfte benötigt wird, die dann an anderer Stelle fehlt.

Die Ausbildung in sogenannten „Ausbildungskitas“, in denen einzelne Fachkräfte aus der berufsbegleitenden Ausbildung nur für einen kürzeren Zeitraum beschäftigt werden und dann in andere Kitas des Trägers wechseln, wird bezogen auf die Beziehungsgestaltung zu den Kindern und die Teamentwicklung kritisch hinterfragt.

„Und dann weiß ich auch von Trägern, die dann schon nach dem zweiten Jahr irgendwie versuchen die Berufsbegleitenden in andere Kitas unterzubringen - und da hat es wieder nichts mit Teamentwicklung zu tun und auch Bezugspersonen für Kinder, wenn die also ständig wechseln. Die haben jetzt schon genug Wechsel der Bezugspersonen, also weiß ich nicht, ob das Modell dieser sogenannten **Ausbildungskitas** so gut ist.“ (Mitarbeiter*in einer Gewerkschaft)

Chancen

Als Chancen werden insbesondere die nötigen Voraussetzungen für die Anleitung am Lernort Praxis beschrieben. Arbeitsmaterialien wie ein **Ausbildungsplan, Einarbeitungsprotokolle oder Checklisten unterstützen** Anleiter*in wie auch die*den Erzieher*in in Ausbildung und andere Quereinsteiger*innen und geben Orientierung. Als bewährt wird die Arbeit auf Grundlage eines Ausbildungsplans beschrieben, der wesentliche „Lernbereiche“ inhaltlich abdeckt und mit konkreten Zielen verknüpft ist. Ziele können sein, dass die Erzieher*innen in Ausbildung die „soziokulturellen Hintergründe der Familien kennen lernen“, „Elterngespräche oder Tür-und-Angel-Gespräche“ gestalten können, „Beschwerden annehmen“, „Konfliktgespräche usw. führen“, sich dem Verhältnis

⁶⁷ https://mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/bb2.a.5813.de/181213_kokib-broschuere_3.aufgabe.pdf

von „Nähe und Distanz“ auseinander setzen. „Es geht aber auch um Gruppenübergreifende Angebote oder Gruppenangebote, um die Arbeit mit den einzelnen Kindern, die Rolle im Team, die Reflexion, alles rund um Entstehung von Einrichtung, Träger.“ Ein „individueller Ausbildungsplan“ hilft der Anleiter*in persönlich und in Rücksprache mit anderen Fachkräften im Team zu bestimmen, „wie weit die jeweiligen Quereinsteiger*innen schon sind“. Unabhängig vom Semester/Lehrjahr kann ein solcher individueller Plan aufzeigen, welche Aufgaben der jeweiligen Person schon übertragen werden können und für welche Aufgaben der Aufbau noch zusätzlicher Kompetenzen nötig ist.⁶⁸

Das erste halbe Jahr wird wiederholt als sehr bedeutsam angesehen („...was nicht am Anfang kommt, kommt auch nicht später“).

Mit der Rolle als Anleiter*in werden eine Reihe von Aufgaben verknüpft, so zum Beispiel:

- Vermittler*in zwischen den Fachkräften und den Erzieher*innen in Ausbildung bei auftretenden Missverständnissen, Problemen
- Unterstützer*in bei Facharbeiten
- Verantwortung für die Umsetzung des Ausbildungs- bzw. Orientierungsplans
- Begleitung in der Praxis und fachliches Feedback (Reflexionsgespräche, Hospitation)
- Ansprechpartner*in für die Kommunikation mit den sozialpädagogischen Fachschulen
- Planung und Gestaltung von Reflexionsgesprächen zu festen Terminen
- Beteiligung an Netzwerktreffen für Anleiter*innen im Träger und darüber hinaus

Die **Vielzahl an Aufgaben und die besondere Verantwortung**, die mit dieser Rolle verbunden sind, **bedürfen** nach Einschätzung verschiedener Expert*innen **einer besonderen Vorbereitung und Qualifizierung der Anleiter*in**.

Die Rolle der Anleiter*in wird teilweise von Leitungskräften, teilweise von anderen pädagogischen Fachkräften im Team oder auch von externen Fachkräften übernommen und häufig träger- bzw. kitaintern als Aufgabe einzelner Personen gebündelt, deren Stelle dann auf die Anleitung von Quereinsteiger*innen besonders ausgerichtet ist.

Eine*r der Expert*innen berichtet von ihrer*seiner persönlichen Erfahrung als externe*r Anleiter*in. Sie*Er arbeitet zusammen mit eine*r Kolleg*in als **übergreifende*r Praxisanleiter*in** und übernimmt einen Großteil der Anleitungs-Stunden in einer Reihe von Kitas des Trägers. Sie*Er beschreibt die übergreifende Praxisanleitung als eine große Chance und führt dazu aus:

*„Die Erzieher*innen in Ausbildung erhalten ja eine gewisse Stundenanzahl pro Woche für die Praxisanleitung, die ich übernehme. Das setzt sich dann so zusammen, dass es in jeder Kita oder in den 11 Kitas im [Träger] Erzieher*innen in Ausbildung in den verschiedenen Ausbildungsjahren oder -jahrgängen gibt. Wir haben uns im [Träger] dazu entschieden, dass wir (...) zu zweit als **übergreifende Praxisanleitung** tätig sind und den Großteil der Anleiter-Stunden übernehmen. Z. B. im 1. Jahr zwei Stunden, im 2. eine Stunde und im letzten eine halbe Stunde pro Woche und die restlichen Stunden im Team bleiben.“ (externe*r Anleiter*in)*

Des Weiteren wird ein „Unterstützungssystem“ angeregt, welches die Vernetzung von Anleiter*innen im Träger oder in trägerübergreifenden Gruppen vorsieht. Settings, in denen eine solche Vernetzung stattfinden kann, sind u.a. Leitungskonferenzen, Treffen zwischen Kita-Leiter*innen und Fachberatung, Bereichsleiter*innenrunden, Arbeitskreise von Praxisanleiter*innen und bezirkliche Arbeitsgruppen.

⁶⁸ Die Zitate lassen sich im Anhang ab Seite 64 in ausführlicherer Form finden.

Anregungen für die Praxis

Träger/Fachberatung

- Der Träger sollte sicherstellen, dass die Anleitung neuer Mitarbeiter*innen auf einem **Anleitungs- bzw. Ausbildungskonzept** aufbaut, **welches die verschiedenen Varianten des Quereinstiegs berücksichtigt**, die in der jeweiligen Kita zum Tragen kommen.
- Für die Anleitung von Quereinsteiger*innen in der Kita sollten besonders **erfahrene und qualifizierte Personen** eingesetzt werden, die bereit sind, sich für die Belange der Quereinsteiger*innen einzusetzen und deren Einarbeitung mit hoher Fachlichkeit zu begleiten.
- Die Anleitung und Einarbeitung von neuen Mitarbeiter*innen, die noch über wenig Erfahrung in der Arbeit als Fachkraft in einer Kita verfügen, erfordert ein hohes Maß an Anleitungskompetenz und sollte durch regelmäßige Fort- und Weiterbildungen auf Seiten der Anleiter*innen vom Träger unterstützt werden.

Leitung/Team

- Das Team sollte sich als „Lernort Praxis“ verstehen, in dem alle Lehrende und Lernende sind.
- Die Anleitung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen sollte nicht allein in der Verantwortung einzelner Personen liegen, sondern braucht die Unterstützung des **gesamten Teams** einer Kita. Gleichzeitig brauchen die Quereinsteiger*innen feste Mentor*innen, die sie in ihrer Einarbeitung bzw. Ausbildung verlässlich begleiten.
- Um das **Berliner Bildungsprogramm als Arbeitsgrundlage** für die pädagogische Arbeit zu veranschaulichen, sollte sich die fachliche Anleitung und Reflexion aller Mitarbeiter*innen an dessen Qualitätsansprüchen und -kriterien orientieren.
- Der Fachaustausch über das dem BBP zu Grunde liegende **Bildungsverständnis** und den damit verbundenen **Zielen pädagogischen Handelns**, sollte insbesondere zu Beginn der Beschäftigung von Quereinsteiger*innen einen hohen Stellenwert in der Anleitung haben, der bei Bedarf durch Fortbildungen unterstützt werden kann.

Anleiter*in

- Die Anleitung sollte sich an einem **Einarbeitungskonzept** orientieren, welches u. a. Etappenziele für die verschiedenen Phasen der Einarbeitung enthalten sollte.
- Die*der Anleiter*in sollte den Aufbau und die **Gestaltung einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung** mit den Quereinsteiger*innen zum Ziel haben.
- Die*der Anleiter*in sollte mit der Leitung genau planen, wie sie*er die **zur Verfügung stehende Zeit** für die Anleitung und das Mentoring der Quereinsteiger*innen nutzen möchte.
- Die*der Anleiter*in sollte mit den Quereinsteiger*innen und der Leitung regelmäßige **Reflexionsgespräche** im Rahmen der Praxisbegleitung planen und gestalten.
- Die*der Anleiter*in sollte die Entwicklung der Bildungs- und Entwicklungsprozesse der Quereinsteiger*innen begleiten und mit ihnen beraten, welche **Aufgaben sie in der Kita** übernehmen können.
- Die*der Anleiter*in sollte die **Entwicklungsprozesse der Quereinsteiger*innen einschätzen** und beurteilen und diese mit der Leitung und den Quereinsteiger*innen wertschätzend besprechen.

- Die*der Anleiter*in sollte das gesamte **Kita-Team konsequent in die Qualifizierung der Quereinsteiger*innen einbeziehen** und sich für deren Bedarfe stark machen.
- Die*der Anleiter*in sollte sich an der **Weiterentwicklung der Anleitungsprozesse** in der Kita konzeptionell beteiligen.
- Die*der Anleiter*in sollte sich regelmäßig mit anderen Anleiter*innen treffen und sich an einem **Erfahrungsaustausch in entsprechenden Netzwerken** beteiligen.
- Die*der Anleiter*in sollte sich kontinuierlich hinsichtlich ihrer*seiner Aufgaben fort- und weiterbilden.
- Die*der Anleiter*in sollte sich von der Leitung, den Quereinsteiger*innen und anderen Beteiligten in regelmäßigen Abständen ein **kollegiales Feedback** geben lassen und das eigene Handeln als Anleiter*in reflektieren.
- Bei einer **Kooperation mit der Fachschule** sollte sich die*der Anleiter*in aktiv an deren Ausgestaltung beteiligen und sich für die Bedarfe des „Lernort Praxis“ einsetzen.

Stärkung der Kita-Leitung

Die Kita-Leitung trägt die Gesamtverantwortung für die pädagogische Qualität und die Organisation in der Kita. Im Berliner Bildungsprogramm wird weiter ausgeführt, wie facettenreich die Leitungstätigkeit ist: Sie setzt fachliche Impulse und leitet die Mitarbeiter*innen an. Sie vertritt den Träger in der Kita und wird von ihm unterstützt. Die Kita-Leitung ist die fachliche Vorgesetzte aller in der Kita beschäftigten Fachkräfte. Sie entwickelt und pflegt das Arbeitsklima in der Kita und hat sowohl jede einzelne Fachkraft als auch das gesamte Team im Blick. Sie unterstützt entsprechend die fachliche Weiterentwicklung und die kollegiale Beratung. Sie versteht sich als Teamentwickler*in, die ihre Mitarbeiter*innen fördert und zielorientiert führt, ohne deren Eigeninitiative unnötig einzuschränken.⁶⁹

Die Kita-Leitung ist für die Personalführung und Teamentwicklung verantwortlich. Ihre Aufgabe ist es, sich für ein partnerschaftliches Arbeitsklima sowie für gegenseitige Unterstützung einzusetzen. Sie führt regelmäßig Jahres- bzw. Personalentwicklungsgespräche, die auf den Stärken und Kompetenzen der Mitarbeiter*innen aufbauen und spricht Weiterentwicklungsbedarfe offen an und zielt im Gespräch auf klare Vereinbarungen. Sie führt im Rahmen der Einarbeitungs- und Probezeit von neuen Mitarbeiter*innen regelmäßige Feedbackgespräche, trägt die Verantwortung für alle Mitarbeiter*innen in der berufsbegleitenden Ausbildung und stellt deren qualifizierte Anleitung sicher. Sie organisiert die Dienst- und Urlaubsplanung nach transparenten Kriterien in Übereinstimmung mit den pädagogischen Erfordernissen.⁷⁰

Von den hier ausgeführten Anforderungen kann sie **„einzelne Aufgaben an geeignete Fachkräfte delegieren.“** (zit. BBP, 2014, S. 172)

An Hand dieser Hinweise aus dem *Berliner Bildungsprogramm* wird die besondere Verantwortung der Kita-Leitung für die Anleitung und Begleitung aller Fachkräfte deutlich. Insbesondere für Kolleg*innen, die über die verschiedenen Varianten des Quereinstiegs in der Kita beschäftigt werden, ist sie die zentrale Ansprechpartner*in und Moderator*in des Qualitätsentwicklungsprozess in der Arbeit als multiprofessionelles Team. Sie kann die Anleitung neuer Mitarbeiter*innen an andere

⁶⁹ Vgl. SenBJF (2014): *Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagepflege*, S. 172ff.

⁷⁰ ebd.

erfahrene Fachkräfte delegieren, sollte die damit verbundenen Abstimmungs- und Arbeitsprozesse aber in jedem Fall eng begleiten, auch gerade dann, wenn externe Anleiter*innen einbezogen sind.

Die Arbeit ihres multiprofessionellen Teams kann die Leitung unterstützen, indem sie die Arbeit als multiprofessionelles Team klar befürwortet, die besonderen theoretischen Wissensbestände und das breite pädagogische Erfahrungswissen aller Mitarbeiter*innen anerkennt und in Teamsitzungen thematisiert.

Wie bereits in Teil 1 beschrieben, weisen Forschungsergebnisse⁷¹ darauf hin, dass die Arbeit im multiprofessionellen Team durch die Leitung gestärkt werden kann, wenn diese eine deutliche Ziel- und Qualitätsorientierung vorlebt und ihr Team in wesentliche Entscheidungsprozesse der Personalplanung einbezieht. Größere Veränderungen in der Teamzusammensetzung sollten in der Konzeptionsarbeit berücksichtigt werden und von den Erfordernissen zur Weiterentwicklung eines „besonderen Profils“ ausgehen.

Den Zusammenhalt im Team kann sie unterstützen, indem sie sich für eine wertschätzende und anerkennende „Willkommenskultur“ und eine „offene Haltung im Team“ gegenüber neuen Fachkräften mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen einsetzt. So können die Leitung und ihr Team von einer großen Innovations- und Veränderungsbereitschaft profitieren.

Die Fülle der damit verbundenen Aufgaben und Anforderungen, kann in vielen Kitas die Leitung kaum alleine bewältigen. In Abstimmung mit dem Träger sollte sie daher prüfen, welche Aufgaben sie an andere Fachkräfte delegieren kann und sich kontinuierlich von der Fachberatung des Trägers beraten und unterstützen lassen.

Herausforderungen

Eine von den befragten Expert*innen beschriebene Herausforderung für die Kita-Leitung ist es, die **unterschiedlichen Qualifizierungsvoraussetzungen der Quereinsteiger*innen genau zu erkennen** und diese dann anschließend im Sinne eines **gelingenen Personalmanagements** einzusetzen. Hat die Kita-Leitung Schwierigkeiten, die personalen Kompetenzen sowie die fachlichen Kompetenzen und Fähigkeiten neuer Kolleg*innen einzuschätzen, kann die Abstimmung von Aufgaben innerhalb des Teams zu „einem Hin und Her“ führen und die Kooperations- und Prozessqualität leiden. Die*der Referent*in einer Fachschule beschreibt die daraus entstehende Anforderung wie folgt:

*„Natürlich ist manchmal auch ein Hemmnis die Frage der Bildungsnähe und Bildungsferne, wobei ich das jetzt hier - vor allem natürlich bei den Sozialassistent*innen ist das Gefälle da deutlich größer, als bei den Erzieher*innen - aber da habe ich ein Gefälle, muss ich einfach so sehen. Ich glaube, **es gibt da für jeden seinen Platz, aber das muss dann auch wohlüberlegt sein.** (...) Aber es muss schon auch so in die Einrichtung passen und da muss ich mir **genau angucken, was bringen die Leute mit und wo sind sie in der Lage, sich Sachen eben noch anzueignen.** (Referent*in Fachschule)*

Von der Kita-Leitung wird von Seiten des Teams erwartet, dass sie ihm für den fachlichen Austausch, die Weiterentwicklung der Teamkultur, für die Anleitung der Quereinsteiger*innen und für die nötigen Qualitätsentwicklungsprozesse **ausreichend Zeit** einräumt. Diese Erwartung zu erfüllen, ist eine besondere Herausforderung aus Sicht der befragten Expert*innen, der sie bei knappen Personalstand nicht immer gerecht werden kann.

Die **Entwicklung von fachlichen Kompetenzen**, die eine Kita-Leitung benötigt, um z.B. die Zeit der Einarbeitung gelingend zu gestalten und eine „Willkommenskultur“ mit dem Team zu entwickeln,

⁷¹ Siehe Zentrale Ergebnisse wissenschaftlicher Studien und Beiträge, S. 27

wurde als weitere Herausforderung beschrieben. Solide Grundkenntnisse und fundiertes Fachwissen zu Organisationsformen, Gestaltung bedarfsgerechter Team- und Anleitungsprozesse und gut organisierter Kommunikation zählen u.a. zum Aufgabenbereich von Leiter*innen multiprofessioneller Teams. Diese Anforderungen reichen teilweise deutlich über die in ihrer Ausbildung enthaltenen Inhalte hinaus, sodass in diesen Fällen ein hoher zusätzlicher Qualifizierungsbedarf entsteht.

Chancen

Die Bedeutung der Leitungskompetenz für Qualitäts- und Teamprozesse wird hoch eingeschätzt. Als Chance wird daher die fachliche Weiterqualifizierung der Kita-Leitung benannt. Die Auswahl neuer Mitarbeiter*innen (Bewerbungsgespräche und Hospitationen), Einarbeitungs- und Ausbildungskonzepte sowie die Gestaltung von Teamprozessen sind Themen, in denen Weiterqualifizierungen große Wirkungen zeigen können.

*„Also ich glaube, das wäre vielleicht - also Bewerbung: **wie führe ich ein Bewerbungsgespräch, dass ich etwas dabei herausfinde? Das ist tatsächlich ein Wissen, das nicht so sehr weit verbreitet ist. Die meisten Kita-Leitungen gehen nach dem Bauchgefühl, manche sind dabei sehr erfolgreich, aber da kann man sicherlich dran arbeiten, also vernünftige Vorlagen dafür, welche Fragen ich überhaupt im Bewerbungsgespräch stelle, zu haben. Und auch noch mal eine Klarheit darüber zu haben, was heißt das eigentlich, was muss eine Person haben, die geeignet ist, wonach muss ich jetzt gucken in dem Auswahlprozess. Also das klar zu haben hilft sicherlich auch.**“ (Fachberatung)*

Der Zusammenhalt im Team und die Zusammenarbeit miteinander benötigen angeleitete Entwicklungsprozesse. Kita-Leitungen müssen sogenannte Schlüsselsituationen erkennen und angemessen begleiten. Die Fachkräfte erwarten von Kita-Leitungen, dass sie fachlich begründet leiten und bestimmte Richtlinien für die Zusammenarbeit im Team und für die pädagogische Arbeit angemessen vertreten.

*„Naja, **klare Strukturen im Team**, dass jeder auch sein Wohlfühlgebiet hat, wo er sich wohlfühlt, aber auch wichtig und kompetent fühlt. Dass die vermeintlich überqualifizierten höher bezahlten Leute auch die **Kompetenzen des Anderen anerkennen** und auch nachfragen und dann fühlt man sich trotzdem in seinem Feld wohl.“ (Mitarbeiter*in Senatsverwaltung)*

Bessere Rahmenbedingungen für Kita-Leitungen, also zusätzliche Zeit für das Steuern von Anleitungsprozessen, die fachliche Begleitung bzw. Organisation der Einarbeitung, Ausbildung und von Teamprozessen wird als Chance für die Stärkung der Kita-Leiter*innen von den befragten Expert*innen beschrieben.

Anregungen für die Praxis

Träger/Leitung

- Die Leitung kennt das Profil ihres bestehenden Teams und sollte in Abstimmung mit ihrem Team über Neueinstellungen in ihrem multiprofessionellen Team entscheiden können. Sie kann einschätzen, welche Personen das Team gut ergänzen bzw. komplettieren können.
- Vor Beginn der Beschäftigung einer*ines neuen Mitarbeiter*in über den Quereinstieg, kann der Träger bzw. die Leitung die **Motivation** von der*dem potentiellen neuen Mitarbeiter*in erkunden. Die Frage: Warum möchten Sie gerne mit Kindern und deren Eltern in einem pädagogischen Team arbeiten? kann Hinweise zur persönlichen Eignung einer Person geben.

- Die Leitung klärt in Abstimmung mit dem Träger, wer die Quereinsteiger*innen in ihrer pädagogischen Arbeit anleitet.
- Übernimmt die Leitung selbst die Anleitung, sollte sie mit dem Träger und dem Team klären, welche ihrer anderen Aufgaben sie dann an andere Fachkräfte im Team delegieren kann.
- Die Leitung trägt Sorge dafür, dass die Anleitung fachlich angemessen ist und eventuelle Qualifizierungsbedarfe auf Seiten der Anleiter*innen in der Fortbildungsplanung berücksichtigt werden.
- Die Leitung sollte mit ihrem Team besprechen, wer neben den Anleiter*innen in die Anleitung und Begleitung der neuen Mitarbeiter*innen eingebunden ist.
- Die Leitung sollte mit ihrem Team abstimmen, welche pädagogischen Aufgaben gerade neue Mitarbeiter*in mit wenig Erfahrung von Anfang an übertragen werden und wie die Einarbeitung durch das Team unterstützt werden kann.
- Für die Fortbildungsplanung sollte die Leitung, eine jährliche Bedarfsanalyse durchführen. Diese ist darauf ausgerichtet zu erheben, in welchen Aufgabenbereichen des Berliner Bildungsprogramms die pädagogischen Mitarbeiter*innen ihre Stärken haben und in welchen Bereichen sich noch auf individueller Ebene Qualifizierungsbedarfe zeigen. Bei der Bedarfsanalyse lässt sich die Leitung von den Anleiter*innen unterstützen und beteiligt die pädagogischen Mitarbeiter*innen.
- Mit Veränderungen sind oft auch Schwierigkeiten und Konflikte verbunden, die von der Kita-Leitung wahrgenommen und unter Einbezug aller Beteiligten bearbeitet werden sollten. Insbesondere Konflikte, die die professionelle Haltung betreffen, sind zielführend und zeitnah auf Grundlage des Bildungsverständnisses des BBP mit Unterstützung der Leitung zu bearbeiten.

Fachberatung

- Zur Entlastung der Leitung und zur Unterstützung der Teamprozesse kann die Fachberatung in alle von der Leitung verantworten Aufgaben zur Entwicklung eines multiprofessionellen Teams unterstützend einbezogen werden.
 - Die Fachberatung kann die Leitung bei der Einschätzung unterstützen, welche Personen das bestehende Team sinnvoll ergänzen können.
 - Sie kann die Fortbildungsplanung und die damit verbundene Bedarfserhebung unterstützen.
 - Sie kann Bewerbungsgespräche und die Entscheidung über die Probezeit unterstützen.
 - Sie kann bei auftretenden Konflikten vermittelnd eingreifen und das BBP als fachliche Grundlage vertreten.
 - Sie kann die Vernetzung der Anleiter*innen und Reflexionsgesprächen mit den Quereinsteiger*innen unterstützen.

Zusätzliche zeitliche Ressourcen

Die **Berufseinmündung** und die ersten Berufsjahre werden im wissenschaftlichen Diskurs als sensible Phasen beschrieben. Sensibel, weil diese Übergänge prinzipiell die Chance des Wachstums, der persönlichen Weiterentwicklung, den Erwerb und die Ausdifferenzierung eigener Kompetenzen und Orientierungen innehaben. Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Fachkräftegewinnung durch Quereinsteiger*innen nehmen Teams heutzutage permanent neue Teammitglieder mit verschiedensten Vorkenntnissen auf. Das bedeutet „*Teamentwicklung in Dauerschleife*“. Jedes neue Teammitglied erfordert von allen, sich aufeinander einzulassen. Auf Seiten der Einrichtung muss Teamentwicklung somit als permanenter Prozess verstanden und etabliert werden, der zusätzliche Zeit in Anspruch nimmt.⁷²

Ergebnisse des *Forschungsprojektes „TEAM-BaWü“* zeigen auf, dass es als lohnenswert empfunden wurde, wenn Teams Zeit hatten, an Fortbildungstagen gemeinsame **Leitvorstellungen und Zielsetzungen** zu besprechen. Die Einbindung neuer Fachkräfte kann ein Team bereichern und zur Aufrechterhaltung bzw. Weiterentwicklung pädagogischer Qualität beitragen. Dazu muss jedoch **ausreichend Zeit für Konzepttage** zur Verfügung stehen, in denen gemeinsame Leitvorstellungen und pädagogische Kernziele besprochen und weiterentwickelt werden. Die Untersuchung kommt weiter zu dem Ergebnis, dass u.a. eine höhere Arbeitszufriedenheit in multiprofessionellen Teams zu verzeichnen ist, wenn ausreichend Zeit für Besprechungen über die Zusammenarbeit im Team zur Verfügung steht. Wichtig war den Kita-Teams dabei ein gemeinsam gestalteter Teamentwicklungsprozess.⁷³

Die **Anleitung von Quereinsteiger*innen** ist mit vielen Fragen verbunden, die sich einzelne Kita-Leiter*innen, Anleiter*innen, Fachberater*innen und Quereinsteiger*innen nur schwer selbst beantworten können oder in deren Zusammenhang es viele verschiedene Lösungswege gibt. Es kann daher als notwendig betrachtet werden, dass sich die einzelnen Akteure in verschiedenen Settings vernetzen und über ihre Erfahrungen austauschen. Die hierfür nötige Zeit ist daher entsprechend vorzusehen und einzuplanen.

In seinem *Impulspapier* empfiehlt der Fachbeirat des *Bundesprogramms „Lernort Praxis“*, den Praxisanleiter*innen „mehr Raum“ für ihre anspruchsvollen Aufgaben in Form von „*Zeitkontingenten*“ zu geben und den an der Praxisausbildung beteiligten Fachkräften somit „*Gelegenheit zu regelmäßigem Austausch, kollegialer Beratung und Reflexion einzuräumen.*“⁷⁴

Herausforderungen

Die vom BeKi befragten Expert*innen weisen darauf hin, dass Zeit ein wesentlicher Faktor für die Arbeit als multiprofessionelles Team ist. „*Es braucht die Zeit zum Austausch, es braucht die Zeit zur gemeinsamen Reflexion, womöglich auch zur Fallarbeit.*“ (Referent*in einer Fachschule)

Der hohe zeitliche Aufwand für die Anleitung gerade neuer Mitarbeiter*innen aus dem Quereinstieg wird ebenfalls als problematisch beschrieben und mit vielen Ausfallzeiten in Verbindung gebracht. Zum einen ist man dankbar, dass weitere Personen die Arbeit im Team unterstützen, zum anderen aber braucht die Person „*noch so viel Anleitung, dass uns dann die Zeit verloren geht für die Arbeit mit den Kindern.*“ (Kita-Leitung)

⁷² Vgl. Fuchs-Rechlin & Müller (2019): *Erfolgreiche Berufseinmündung: Teamsache?!* In: KiTa aktuell spezial - Auf dem Weg zur multiprofessionellen Kita 4 /2019, S. 150-152

⁷³ Vgl. Weltzien, Dörte (2019): *Zusammenarbeit im Kita-Team: das Forschungsprojekt »TEAM BaWü«* In: KiTa aktuell spezial 4 / 2019 Auf dem Weg zur multiprofessionellen Kita, S.131ff

⁷⁴ Impulspapier des Fachbeirates zum Bundesprogramm „Lernort Praxis“; „Gelingensbedingungen für die Entwicklung von Kindertageseinrichtungen zu qualifizierten Ausbildungsorten – Erkenntnisse und Empfehlungen“

Dass alle Varianten des Quereinstiegs voll auf den Personalschlüssel angerechnet werden, wird von einigen befragten Expert*innen kritisch angesprochen, denn Quereinsteiger*innen können nicht von Beginn an alle Aufgaben übernehmen, wie sie von anderen Fachkräften verantwortet werden.

Chancen

Um den beschriebenen Herausforderungen zu begegnen, wird empfohlen den Teams die Zeit zu geben, die sie für den fachlichen Austausch, zur Teamentwicklung und für die Anleitung benötigen. Jede*r soll die Zeit bekommen, um sich persönlich einzubringen und am gemeinsamen Konzept und Profil der Kita mitzuarbeiten.

*„Ich komme vorrangig auf Zeit und Anleitung, also eine Begleitung auch der Teams, dass man die nicht alleine lässt und sagt 'ihr seid jetzt Profis und damit ist fertig', sondern denen auch eine Chance zu geben, zu sagen 'ich brauche eine Weiterbildung, ich brauche Informationen, ich muss mich auch fit machen an bestimmten Punkten.“ (Referent*in einer Fachschule)*

Der Einsatz von Quereinsteiger*innen mit ihren unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Voraussetzungen in den Kitas, erfordert zusätzliche zeitliche Ressourcen für deren Anleitung, für die Fort- und Weiterbildung aller beteiligten Fachkräfte und für den Fachaustausch und die Beratung im Team. Auf Grund der hohen Bedeutung, die von den Expert*innen diesen drei Bereichen eingeräumt wurde, geht das Konzept auf diese nachfolgend gesondert ein.

Zeit für Anleitung und Vernetzung

Zentral bei der Anleitung der Quereinsteiger*innen ist die Interaktion der sozialpädagogischen Fachkräfte, die bereits in der Einrichtung arbeiten und als Leiter*innen eingesetzt sind, mit den Quereinsteiger*innen und deren fachliche Begleitung. Die Qualifizierung von **Personen mit verwandten pädagogischen oder nicht verwandten Abschlüssen** in Themen der frühkindlichen Bildung wird stark auf den „Lernort Praxis“ verlegt. Leiter*innen übernehmen eine Schlüsselfunktion in der Begleitung der fachpraktischen Ausbildung bzw. Qualifizierung von Quereinsteiger*innen. Aus diesem Grund unterstützt die *für Jugend zuständige Senatsverwaltung* Kitas in ihrer Funktion als „Lernort Praxis“ und stellt, abhängig von der Variante des Quereinstiegs, „Kompensationsmittel“ für Anleitung von Quereinsteiger*innen in der Kita zur Verfügung.⁷⁵

Die Kompensationsmittel werden in Form eines Gutscheins abgerechnet und können für die Anleitung durch eigene Mitarbeiter*innen (u. a. Leitung, sozialpädagogische Fachkräfte, Fachberatung) oder durch die Begleitung durch externe Fachkräfte verwendet werden.⁷⁶

Diese Regelung bestand noch nicht zum Zeitpunkt der Interviews. Anhand des folgenden Zitats wird deutlich, wie hoch der Bedarf an geregelter Zeit für Anleitung und Vernetzung ist:

*„(...) also wenn ich dann zu Anleitertreffen einlade, dann heißt das ja auch, da fällt wieder jemand lange weg und dann muss man da hin. Ganz häufig sitzen hier dann Auszubildende und sagen 'meine Anleitung ist nicht da wegen Personalmangel' - ist faktisch.“ (Referent*in Fachschule)*

Im Verlauf der Anleitungzeit ist immer wieder zu entscheiden, in welchen Situationen die Quereinsteiger*innen Begleitung und Reflexion benötigen:

„Und deshalb ist klar, wir besprechen vorher: was ist gerade dran, was braucht es, wie viel davon braucht es, an welcher Stelle - nee der schafft doch jetzt morgens wunderbar dieses Kindertreffen;

⁷⁵ <https://www.berlin.de/sen/jugend/traegerservice/unterstuetzung-quereinstieg-676559.php>

*komm doch mal beim Mittagessen, da hat er es so schwer. **Dafür muss man halt Zeiten einräumen, wo miteinander das besprochen wird oder ich bin die Stelle, die koordiniert und bündelt und das dann wieder weiter gibt.***“ (Kita-Leitung)

Für die Anleitung von **Personen in berufsbegleitender Ausbildung zur/zum Erzieher*in** (siehe 7. Variante des Quereinstieges) stehen diese Kompensationsmittel in allen drei Ausbildungsjahren zur Verfügung. Im 1. Ausbildungsjahr für 3 Anleitungsstunden pro Woche, im 2. Ausbildungsjahr für 2 Anleitungsstunden, im 3. Ausbildungsjahr für 1 Anleitungsstunde.

Ab dem 1. Februar 2020 können Anleitungsstunden auch für Beschäftigte beantragt werden, die sich in einem *dualen/berufsintegrierenden Studium der Kindheitspädagogik* befinden. Die finanziellen Mittel für die Ausweitung stehen über das Gute-Kita-Gesetz zur Verfügung.

Für das Kita-Jahr 2020/21 ist eine Anhebung der Anleitungsstunden für Ausbildung und Studium von einer zusätzlichen Stunde und ab dem Sommersemester 2022 von zwei Wochenstunden von der SenBJF über Mittel aus dem *Gute-Kita-Gesetz* geplant.

Die Begleitung in der Praxis von **Personen mit verwandten pädagogischen Abschlüssen** (mit/ohne Hochschulabschluss) (Variante 1 und 2 des Quereinstieges) wird ab Februar 2020 ebenfalls über Mittel aus dem gute Kita Gesetz unterstützt. Für das erste Jahr der Beschäftigung können dann zwei Anleitungsstunden pro Woche über ein Gutscheilverfahren bei der SenBJF durch den Träger beantragt werden. Die Anleitungsstunden können durch eigene sozialpädagogische Fachkräfte des Trägers oder durch externe Fachkräfte geleistet werden.⁷⁷

Für die Begleitung von **sonstigen geeigneten Personen** (Variante 4 des Quereinstieges) und von **Personen zur Umsetzung einer besonderen Konzeption** (Variante 6 des Quereinstieges) in der Praxis können ab Februar 2020 ebenfalls **zwei Anleitungsstunden pro Woche im ersten Beschäftigungsjahr** vom Träger bei der SenBJF beantragt werden.

Für **Personen in Vorbereitung auf die Nichtschülerprüfung** (Variante 8 des Quereinstieges) und **Native Speaker** (Variante 5 des Quereinstieges) sind keine Anleitungsstunden vorgesehen.

Bei diesen Regelungen ist zu beachten, dass den Quereinsteiger*innen selbst keine zusätzliche mittelbare pädagogische Arbeitszeit für Gespräche mit ihrer/ihrem Anleiter*in zur Verfügung steht. Die dafür nötige Zeit muss daher aus dem allgemeinen Stellenanteil entnommen werden und geht somit zu Lasten anderer Aufgabenbereiche. Für einzelne Mitarbeiter*innen einer Kita ist dieser Stellenanteil nach Einschätzung des BeKi noch relativ einfach zu kompensieren. Sind jedoch mehrere Quereinsteiger*innen in einer Kita beschäftigt, für deren Einarbeitung und Qualifizierung Anleitungszeit aufgebracht werden muss, kann die sich hierfür nötige Arbeitszeit als relevante Größe in der Personalplanung summieren.

Anregungen für die Praxis

Träger/Fachberatung

- Der Träger und die Kita-Leitung tragen gemeinsam die Verantwortung, genau zu planen, welche zeitlichen Ressourcen für die Anleitung neuer Mitarbeiter*innen aufzuwenden sind. Sie sollten diese Planung gegenüber dem Team transparent machen.

Leitung/Team

- Die Kita-Leitung sollte **Zeiten festlegen**, die den Austausch zwischen Anleiter*in und Quereinsteiger*in regeln und dem Team gegenüber transparent sind (z.B. im Dienstplan).
- Die Anleiter*innen benötigen Zeit, um die Anleitung vor- und nachzubereiten. Welche Themen stehen an? Welche fachlichen Hinweise sind zentral? Wo findet sich etwas im Berliner Bildungsprogramm dazu? Welche Ziele möchte ich mit der*dem Quereinsteiger*in besprechen?
- Der Austausch zwischen Anleiter*innen im Träger oder in Netzwerkgruppen sollte ebenfalls ermöglicht und im Dienstplan berücksichtigt werden.

Zeit für Fort- und Weiterbildung

Mit verschiedenen Varianten des Quereinstiegs sind Qualifizierungsaufgaben verbunden (siehe Varianten des Quereinstiegs 1, 2, 3, 4, 5, und 6). Diese verpflichteten Qualifizierungszeiten decken jedoch oft nicht den tatsächlichen Qualifizierungsbedarf neuer Mitarbeiter*innen ab. Quereinsteiger*innen der Varianten 1 bis 3 werden nach Erfüllung ihrer Auflagen voll als sozialpädagogische Fachkräfte anerkannt und müssen daher alle Aufgabenbereiche des § 1 KitaFöG in Verbindung mit dem Berliner Bildungsprogramm fachlich abdecken können. Für Fachkräfte ohne Fachkraftoption (Variante 4, 5 und 6) muss bestimmt werden, welche Aufgaben sie in der pädagogischen Arbeit mit den Kindern, deren Familien und im Team übernehmen können.

Nach QVTAG 3.5 ist jeder Träger dazu verpflichtet, für seine pädagogischen Fachkräfte eine „*kontinuierlichen Fortbildungsplanung*“ zu erstellen und das Berliner Bildungsprogramm fordert alle Pädagog*innen einer Kita dazu auf, sich an der „*jährlichen Fortbildungsplanung*“ zu beteiligen.

Für die Anleitung von Quereinsteiger*innen am Lernort Praxis sind besondere Kenntnisse und Kompetenzen nötig (siehe Abs. Anleitung /Mentoring, S.35), die die dafür zuständigen Fachkräfte teilweise erst noch erwerben müssen. Die Qualifizierung der Anleiter*innen ist ebenfalls durch den Träger abzusichern.

Die berufliche Qualifizierung von Personen in berufsbegleitender Ausbildung findet an einer Fach(hoch)schule statt und ist idealer Weise mit der Anleitung am „Lernort Praxis“ verbunden. Für die Kooperation und den Austausch zwischen den Dozent*innen, der Kita-Leitung, der*dem Anleiter*in und der*dem Student*in (siehe Koppelung der „Lernorte Praxis und Schule“, S. 55) ist ein zu bestimmender Zeitaufwand nötig.

Anregungen für die Praxis

Träger/Fachberatung

- Je nach bereits bestehender Qualifizierung und Aufgabenstellung der Quereinsteiger*innen, sollte der Träger in Absprache mit der Kita-Leitung und unter Einbezug der Anleiter*in und der*des Quereinsteiger*in den zusätzlichen **Qualifizierungsbedarf feststellen** und diesen in der Fortbildungsplanung berücksichtigen.
- Werden mehrere Quereinsteiger*innen in einer Kita beschäftigt, sollte der Träger prüfen, wie hoch der zeitliche **Aufwand für die nötigen Qualifizierungsmaßnahmen** ist und diesen vorausschauend **in seiner Personalplanung berücksichtigen**. Der hierfür nötige Zeitaufwand ist Teil der Personalberechnung (siehe Personalschlüssel in Abs. Varianten des Quereinstiegs).

Leitung/Team

- Um die Nachhaltigkeit von Fort- und Weiterbildungen zu befördern, sollten alle Quereinsteiger*innen mit der*dem Anleiter*in und der Kita-Leitung gemeinsam überprüfen, wie das neu gewonnene Wissen und neu erworbene Kompetenzen in der pädagogischen Arbeit erprobt werden können. Die **Zeit für solche Reflexionsgespräche** sollte **im Dienstplan** verankert werden.
- Anleiter*innen benötigen besondere Kenntnisse und Fähigkeiten in ihrer Begleitung neuer Mitarbeiter*innen. Ihre **Qualifizierung** sollte daher ebenfalls in der Fortbildungsplanung berücksichtigt werden.
- Der nötige Zeitaufwand bei allen Beteiligten für die **produktive Kopplung der Lernorte Praxis und Schule** sollten vom Träger in Absprache mit der Kita-Leitung erfasst und in der Dienstplanung berücksichtigt werden.

Zeit für Austausch im Team

„Für die Auseinandersetzung mit der pädagogischen Arbeit muss ausreichend Zeit zur Verfügung stehen, Zeit, die das Team unter anderem dafür nutzt, die Arbeit mit den Kindern und ihren Familien durch regelmäßige interne Evaluation zu reflektieren, Beobachtungen, Projekte und Aktivitäten auszuwerten sowie sich über pädagogische Ziele, Zuständigkeiten und die zeitliche Planung zu verständigen. In Teamgesprächen sollte zudem Raum für den Transfer von Wissen und Erkenntnissen aus der externen Evaluation sowie aus Fort- und Weiterbildungen einzelner Kolleginnen bzw. Kollegen zur Verfügung stehen“.⁷⁸

Je nach Zusammensetzung des Teams ist Zeit für Austausch im Team nötig, um regelmäßig z.B. die folgenden Fragen zu klären:

- Wer übernimmt welche pädagogischen Aufgaben?
- Welche „neuen“ Erfahrungen als multiprofessionelles Team werden von den einzelnen Mitarbeiter*innen erlebt?
- Wie werden die Anleitung und das kollegiale Feedback gestaltet?
- Wo und wie fließen die Stärken und Kompetenzen jeder einzelnen Fachkraft in die pädagogische Arbeit ein?

Um Klärungen zu fokussieren und Unzufriedenheit bei Teammitgliedern vorzubeugen, empfiehlt sich die regelmäßige Begleitung durch die Fachberatung und/oder Supervision.

Wird mit Hilfe neuer Mitarbeiter*innen die Entwicklung einer besonderen Konzeption angestrebt (siehe Variante 6 des Quereinstiegs), ist in diese Entwicklung das gesamte Team einzubeziehen (siehe: Austausch und Zusammenarbeit im Team, S. 30).

Zeit für Maßnahmen, die den Zusammenhalt fördern und dem Wohlbefinden des Teams dienen, sollte insbesondere in **Phasen intensiver Personalveränderungen zur Teamfindung** vom Träger zur Verfügung gestellt werden.

⁷⁸ SenBJF (Hrsg.) (2014): *Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege*, Verlag das Netz, Weimar, Berlin, S. 172

Anregungen für die Praxis

Träger/Fachberatung

- Der Träger verantwortet, dass alle wesentlichen Fragen in der Zusammenarbeit im Team beraten und geklärt werden können. Er sollte daher in Abstimmung mit der Kita-Leitung entsprechende Reflexionsprozesse in Form von z. B. interner Evaluation (insbesondere „AB C2: Demokratische Teamkultur“), Teamtagen oder Klausuren zeitlich ermöglichen und hierfür nötige Schließtage mit Unterstützung der Leitung gegenüber den Eltern vertreten.
- Die Entwicklung eines multiprofessionellen Teams braucht regelmäßige Supervision.

Leitung/Team

- Der Austausch zur Arbeit als multiprofessionelles Team ist gerade zu Beginn mit vielen Fragen verbunden, die gesammelt und gemeinsam als Team betrachtet werden sollten. Die dafür nötige Zeit sollte offen im Team besprochen und geplant werden.
- Das Team sollte mit der Kita-Leitung Zeiten vereinbaren, um die mit der Arbeit als multiprofessionelles Team verbundenen institutionellen und organisatorischen Gegebenheiten zu reflektieren und gegebenenfalls Veränderungen vereinbaren.
- Teambesprechungen sollten dafür genutzt werden, um Erkenntnisse und Erfahrungen aus Fort- und Weiterbildungen einzelner Kolleg*innen zu besprechen und auszuwerten.

Fortlaufende Qualifizierung

In Verbindung mit den gesetzlichen Regelungen zum Fachkräftegebot (siehe Abs. Fachkräftegebot, S. 10), haben alle Träger von Kitas in Berlin darauf hinzuwirken, dass die von ihnen beschäftigten Fachkräfte über das notwendige Wissen, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen und persönlich geeignet sind, um in der Kita pädagogisch sinnvoll auf Grundlage des Berliner Bildungsprogramms handeln zu können. Die gestiegenen Anforderungen an die Qualität von Bildung, Betreuung und Erziehung in Kitas im Zusammenhang mit einem zunehmenden Fachkräftebedarf benötigen daher die fortlaufende Qualifizierung aller Teammitglieder, insbesondere der Quereinsteiger*innen.

Durch die teilweise sehr unterschiedlichen Vorkenntnisse der Quereinsteiger*innen ist die Herausforderung an das Kita-Team groß, gemeinsame Leitvorstellungen zu besprechen, weiterzuentwickeln und eine kontinuierlich hohe pädagogische Qualität zu wahren. Nur fortlaufende Qualifizierungen, gerade für Quereinsteiger*innen der Varianten 4, 5 und 6 können dieses Ziel und die pädagogische Arbeit auf Grundlage des BBP in hoher Qualität befördern.

Bestehende Regelungen

Nach § 11 VoKitaFöG ist jeder Träger von öffentlich geförderten Kitas verpflichtet, eine regelmäßige Fortbildung seines Fachpersonals sicherzustellen und in Verbindung mit QVTAG 3.5 eine „kontinuierliche Fortbildungsplanung“ für die Fachkräfte seiner Kitas zu erstellen und für deren Umsetzung Sorge zu tragen.

Bezüglich der verschiedenen Varianten des Quereinstiegs wurde bereits dargestellt, dass für die jeweiligen Varianten unterschiedliche Qualifizierungsaufgaben von Seiten der für Jugend zuständigen Senatsverwaltung bestehen. Sie werden in der folgenden Tabelle der Übersicht halber nochmal zusammengefasst.

Variante des Quereinstiegs	Auflage
Personen mit verwandten pädagogischen Abschlüssen mit Hochschulstudium	Basisqualifizierung (184 Ustd.), innerhalb 18 Monaten nach Beschäftigungsbeginn
Personen mit verwandten pädagogischen Abschlüssen ohne Hochschulstudium	Basisqualifizierung (184 Ustd.) + Vertiefungsqualifizierung (116 Ustd.) innerhalb von 3 Jahren nach Beschäftigungsbeginn
Personen im Feststellungsverfahren der Gleichwertigkeit einer ausländischen pädagogischen Berufsqualifizierung	Je nach Auflage durch SenBJF, Basisqualifizierung (184 Ustd.) und ggf. Vertiefungsqualifizierung (116 Ustd.) innerhalb von 3 Jahren nach Beschäftigungsbeginn
Sonstige geeignete Personen	Fünf Fortbildungstage im Jahr zu einer Auswahl vorgegebener Themen
Native Speaker	Fünf Fortbildungstage im Jahr zu einer Auswahl vorgegebener Themen
Personen zur Umsetzung einer besonderen Konzeption	Fünf Fortbildungstage im Jahr zu einer Auswahl vorgegebener Themen
Personen in berufsbegleitender Ausbildung bzw. Studium zur staatlich anerkannten Erzieher*in bzw. Kindheitspädagog*in	Abschluss der Ausbildung, kontinuierlicher Besuch einer sozialpädagogischen Fach(hoch)schule Dauer: 3 Jahre in Teilzeit
Personen in Vorbereitung auf die Nichtschülerprüfung	Besuch eines Vorbereitungskurses auf Nichtschülerprüfung / bestehen der Prüfung

Regelungen zur Basis- und Vertiefungsqualifikation

Die **Basisqualifizierung** wird von öffentlichen und privaten sozialpädagogischen Fachschulen entlang des „Weiterbildungsplans Basis- und Vertiefungskurs - berufliche Qualifizierungsmaßnahme zur sozialpädagogischen Fachkraft im Bereich Kita und eFöB“⁷⁹ durchgeführt, welcher von der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie entwickelt wurde. Festgelegte Inhalte dieser Qualifizierung sind:

- Modul 1: Berufliche Identität und professionelle Perspektiven (12 Ustd.)
- Modul 2: Pädagogische Beziehungen gestalten und mit Gruppen pädagogisch arbeiten (24 Ustd.)
- Modul 3: Lebenswelten und Diversität wahrnehmen, verstehen und Inklusion fördern (40 Ustd.)
- Modul 4: Sozialpädagogische Bildungsarbeit in den Bildungsbereichen professionell gestalten (56 Ustd.)
- Modul 5: Erziehungs- und Bildungspartnerschaften mit Eltern und Bezugspersonen (16 Ustd.)
- Modul 6: Institutionen, Team und Qualität entwickeln (12 Ustd.)
- Modul 7: Rechtliche Grundlagen pädagogischer Arbeit (20 Ustd.)

Die Inhalte der Qualifizierung sind auf die Arbeit in einer Kita oder an einer Grundschule ausgerichtet.

⁷⁹ berufliche Qualifizierungsmaßnahme zur sozialpädagogischen Fachkraft im Bereich Kita und eFöB. Weiterbildungsplan Basis- und Vertiefungskurs (06/2018) (unveröffentlicht)

Für den erfolgreichen Abschluss wird die Vorlage eines an Kriterien orientierten Praxisberichts im Umfang von 10 bis 12 Seiten sowie die Teilnahme an einem 20-minütigen Fachgespräch über den Inhalt des Praxisberichts vorausgesetzt.

Mit der **Vertiefungsqualifizierung** wird eine Vertiefung der Inhalte aus der Basisqualifizierung angestrebt. Die Inhalte und Ziele der Vertiefungsqualifizierung sind ebenfalls im bereits genannten *Weiterbildungsplan Basis- und Vertiefungskurs* beschrieben.

Themenauswahl für Fortbildungen zur Qualifizierung von Personen ohne Fachkraftoption

Wie unter Varianten des Quereinstiegs erläutert, müssen Personen ohne Fachkraftoption (Varianten 4, 5 und 6) die Teilnahme an mindestens fünf Fortbildungstagen im Jahr gegenüber der Kita-Aufsicht nachweisen. Die Fortbildungen können kompakt oder in Einzelveranstaltungen, inhouse in der Kita oder beim Träger, beim SFBB oder auch bei weiteren externen Fortbildungsanbietern absolviert werden.

Folgende Themen stehen zur Auswahl:

- ausgewählte rechtliche Grundlagen der Kindertagesbetreuung
- Bildungsauftrag der Kita: das Berliner Bildungsprogramm
- Sprache, Sprachentwicklung, Mehrsprachigkeit, Sprachlerntagebuch
- Entwicklungspsychologie des frühen Kindesalters
- Gestaltung von Rahmenbedingungen für die frühkindliche Bildung
- Ganzheitliche Formen der Anregung, Unterstützung und Förderung von kindlichen Bildungsprozessen
- Zusammenarbeit mit Eltern
- Beobachtung und Dokumentation
- Arbeit mit Kindern unter drei Jahren

Die **Qualifizierung von frühpädagogischen Fachkräften** an sich, ist seit Jahren Gegenstand fach- und bildungspolitischer Diskurse. Die Qualität, die Transparenz und die Anschlussfähigkeit des Aus- und Fortbildungssystems soll verbessert werden. Nach Einschätzung einer Expertise von *Fröhlich-Gildhoff, Nentwig-Gesemann und Pietsch* zur „Kompetenzorientierung in der Qualifizierung frühpädagogischer Fachkräfte“ für die *WiFF* ist „die Anrechnung außerschulisch erworbener Kompetenzen und die damit verbundene Durchlässigkeit zwischen den Qualifizierungswegen von frühpädagogischen Fachkräften in den vergangenen Jahren zu einer der größten Herausforderungen im frühpädagogischen Feld geworden“. Nach Einschätzung der Autor*innen liegt die zentrale Anforderung für Hochschulen, Fachschulen und Weiterbildungsträger darin, „nicht nur angestrebte Kompetenzen zu formulieren, sondern vor allem die didaktischen Methoden und Lehr-Lern-Formate sowie die Verfahren zur Erfassung und Prüfung von Kompetenzen und deren Entwicklung detailliert und nachvollziehbar zu beschreiben.“⁸⁰

Entscheidend ist hierbei in Bezug auf multiprofessionelle Teams, welche Inhalte und Formate von Qualifizierungen von den Einrichtungen ausgewählt werden. Wer wählt was aus, wie oft nimmt wer daran teil und welche Ziele und Maßnahmen werden anschließend beschrieben, die sich in der Erhöhung der Prozessqualität widerspiegeln? Eine große Mehrheit der Befragten einer Interviewstudie der *WiFF* führt dazu aus, dass sich eine professionelle Handlungskompetenz in der

⁸⁰ Vgl. *WiFF*, Fröhlich-Gildhoff/ Nentwig-Gesemann/ Pietsch (2011): *Kompetenzorientierung in der Qualifizierung frühpädagogischer Fachkräfte*, S. 10

Ausbildung „nur über die Verknüpfung von fachtheoretischen und fachpraktischen Anteilen erreichen lässt.“⁸¹

Im **beruflichen Alltag aller Fachkräfte**, inklusive der Quereinsteiger*innen, müssen oft schnelle Entscheidungen getroffen und unvorhersehbare Situationen bewältigt werden. Das erfordert pädagogische Professionalität, die es gerade für Quereinsteiger*innen zu entwickeln gilt. „Berufliche Handlungskompetenzen lassen sich nur über das Erkennen und Nutzen von Handlungsspielräumen im Prozess der Arbeit sowie durch die Analyse und Reflexion der Handlungen entwickeln.“⁸² Eine kontinuierliche fachtheoretische Qualifizierung ist aus Sicht der WiFF Voraussetzung dafür.

Die **Qualifikation von Anleiter*innen** wird im *Impulspapier des Fachbeirats zum Bundesprogramm „Lernort Praxis“* aufgegriffen⁸³. Die Expert*innen des Beirats sehen es als erforderlich an, dass die „professionelle Praxisanleitung durch Qualifizierung der Praxisanleiter*innen“ sichergestellt wird. Sie heben hervor, dass Praxisanleitung eine anspruchsvolle Tätigkeit ist, „die Qualifikationen im Bereich der beruflichen Bildung heterogener Personengruppen voraussetzt“.

Wesentliche Aufgaben der Praxisanleitung sind nach Einschätzung des Beirats:

- der Aufbau einer professionellen Arbeitsbeziehung mit der angehenden Fachkraft,
- individuelle Planung der zu erfüllenden Aufgaben mit der angehenden Fachkraft,
- Planung, Durchführung und Dokumentation von Anleitungs- und Beratungsgesprächen,
- Initiierung und Begleitung von Reflexionsprozessen der angehenden Fachkraft,
- Begleitung und Dokumentation der individuellen Lern- und Bildungsprozesse sowie
- Einschätzung und Beurteilung von Bildungs- und Entwicklungsprozessen der angehenden Fachkraft.

Der Fachbeirat bezieht sich in seiner Einschätzung explizit auf die Anleitung „angehender frühpädagogischer Fachkräfte“. Aus Sicht des BeKi lassen sich diese Hinweise auf alle Fachkräfte übertragen, die in einer Kita neu beschäftigt werden.

Herausforderungen

Die sehr unterschiedlichen Einstiegsvoraussetzungen der Quereinsteiger*innen werden von den interviewten Expert*innen als vorrangige Herausforderung benannt. Alle acht Varianten unterscheiden sich maßgeblich in den Vorkenntnissen, die die Quereinsteiger*innen mitbringen. Diese Heterogenität zeichnet sich merklich in der pädagogischen Qualität ihrer Arbeit in der Kita ab. Zudem beschreiben die Befragten, dass nur eine kontinuierliche Weiterqualifizierung eine hohe pädagogische Qualität sichern kann.

Die verpflichtenden fünf Fortbildungstage im Jahr für Personen ohne Fachkraftoption (Varianten 4, 5 und 6) werden als zu wenig empfunden. Gerade die Orientierungs- und die Handlungsqualität leiden unter dem geringen Qualifizierungsniveau dieser Fachkräfte.

So berichtet z. B. eine sonstig geeignete Person von ihren eigenen Erfahrungen:

„Ich sehe, dass ich als Background noch viel lernen muss. Z.B., es fällt mir schwer, Protokolle zu schreiben. Wenn ich eins schreiben soll, wüsste ich nicht, wie ich da anfangen sollte. Eltern-Kind-Gespräche z.B., da war ich erst nur einmal dabei, das war vor einem Jahr, also da hätte ich viel

⁸¹ vgl. WiFF, Flämig (2011): Kooperation von Schulen und Praxisstätten in der Ausbildung frühpädagogischer Fachkräfte, S. 16

⁸² Ebd., S. 13

⁸³ Impulspapier des Fachbeirates zum Bundesprogramm „Lernort Praxis“; „Gelingensbedingungen für die Entwicklung von Kindertageseinrichtungen zu qualifizierten Ausbildungsorten – Erkenntnisse und Empfehlungen“

*nachzuholen. Da sieht man auch viel, dass die ausgebildet sind, genau, in den pädagogischen Fragen. Ich versuche jetzt auch zu gucken und durch die Fortbildung, die ich dann besuchen werde und besuche, zu lernen, viele Konflikte lösen, die Kinder selber Konflikte lösen lassen, ich habe noch viel vor mir, zu lernen. In solchen Sachen sehe ich mich noch, also ich bin da nicht auf dem Niveau wo die Erzieher*innen sind.“ (Sonstige geeignete Person)*

Chancen

In multiprofessionellen Kitateams arbeiten Fachkräfte mit verschiedensten beruflichen Hintergründen und Qualifizierungsvoraussetzungen zusammen. Damit eine fortwährend hohe pädagogische Qualität gehalten und gestärkt werden kann, liegt nach Einschätzung der befragten Expert*innen in der kontinuierlichen Weiterqualifizierung von Fachkräften inkl. der Quereinsteiger*innen eine Chance, gestärkt aus dem Prozess heraus zu gehen.

Um Voraussetzungen für eine hohe fachliche pädagogische Arbeit zu schaffen, empfehlen die befragten Expert*innen folgende Qualifizierungsinhalte: *„das Bild vom Kind und wie gehen wir mit Kindern um, wie können wir die Interessen der Kinder aufnehmen, stärken. Sowas wär glaub ich sehr wichtig. Und dann auch die Sachen, die tatsächlich im päd. Alltag notwendig sind, also die Beobachtung von Kindern, das Dokumentieren, dann natürlich auch in welchen Umfang Beteiligung an der Elternarbeit, Konzeptentwicklung in der Einrichtung, ... (Mitarbeiter*in einer Gewerkschaft)“.*

Gerade bei Personen, die keinen fachlichen Hintergrund mitbringen, wie die Quereinsteigsvarianten 4, 5 und 6, können sich durch fortdauernde Qualifizierungen mit dem Bild vom Kind, Beobachten, pädagogisch Handeln und Dokumentieren beschäftigen und fachtheoretische mit fachpraktischen Inhalten verbinden. 5 Tage Qualifizierung im Jahr werden hier als zu wenig betrachtet, um ausreichende Kompetenzen für die Arbeit mit Kindern zu entwickeln.

Anregungen für die Praxis

Träger/Leitung

- Träger und Leitung sind aufgefordert, die einzelnen Fortbildungsbedarfe, gerade neuer Mitarbeiter*innen zu erheben und diese Bedarfe in der Fortbildungsplanung zu berücksichtigen.
- Anleiter*innen sollten ausreichend Gelegenheit erhalten, sich auf die damit verbundenen Aufgaben über Fort- und Weiterbildungen vorzubereiten und regelmäßig weiter zu qualifizieren. Fortbildungsthemen, die hierzu insbesondere in Frage kommen, können dem Abschnitt zu Hinweisen aus Forschung und Wissenschaft entnommen werden.
- In vielen Kitas unterstützt die Fachberatung die Qualifizierung des Teams, bei der Erstellung der Fortbildungsplanung und in allen Fragen zur Qualitätsentwicklung. Sie sollte daher mit ihren spezifischen Kompetenzen in die Arbeit der multiprofessionellen Teams und in alle Maßnahmen zur fortlaufenden Qualifikation aller Mitarbeiter*innen beratend einbezogen werden.
- Jede Kita, die in der berufsbegleitenden Ausbildung engagiert ist, sollte einen mit dem Team abgestimmten Ausbildungsplan bzw. ein Anleitungskonzept haben, welches alle Teammitglieder als Lernende und Lehrende einbezieht.
- Gemeinsam mit der Fachberatung und Kita-Leitung entwickelte Lern- und Lehrziele, die ein multiprofessionelles Team mit sich bringt, können die pädagogische Qualität erhöhen.

Fach(hoch)schulen und Weiterbildungsträger

- Die Orientierung an den Zielen und Anforderungen des Berliner Bildungsprogramms ist für alle pädagogischen Fachkräfte in Berlin bindend. Fach(hoch)schulen und Weiterbildungsträger sollten daher überprüfen, welche Gelegenheiten die eigenen Lehrpläne, Curricula und Konzepte für eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit den Inhalten des Berliner Bildungsprogramms bieten.
- Fach(hoch)schulen und Weiterbildungsträger sollten überprüfen, wie sich die von ihnen in der Qualifikation eingesetzten didaktischen Methoden und Lehr-Lern-Formate dafür eignen, die Arbeit auf Grundlage des Berliner Bildungsprogramms in den Kitas zu unterstützen und anzuregen.
- Der „Lernort Praxis“ bietet für Aus- Fort- und Weiterbildungen viele Möglichkeiten des direkten Einbezugs. Konsultationen, Hospitationen und Lehrforschungsprojekte können als Methoden von Fach(hoch)schulen und Weiterbildungsträgern aufgegriffen werden, um Inhalte aus dem Unterricht bzw. Modulen in der Praxis zu vertiefen.
- Fach(hoch)schulen und Weiterbildungsträger können neben der Formulierung von Zielen (angestrebte Kompetenzen der Studierenden) Verfahren entwickeln, die zur Erfassung und Prüfung von Kompetenzen und deren Entwicklung am Lernort Praxis eingesetzt werden können.

Produktive Kopplung des Lernort Praxis mit dem Lernort Schule

Die Begleitung von Quereinsteiger*innen am „Lernort Praxis“ ist von großer Bedeutung für die Qualität der pädagogischen Arbeit der Kita. Dazu zählt ebenfalls, die erfolgreiche Kooperation zwischen dem „Lernort Praxis“ und dem „Lernort Schule“.

Der *Abschlussbericht* zum Bundesprogramm „Lernort Praxis“ beschreibt es als zentrale Herausforderung, das gesamte Team der Kita in die Lage zu versetzen, ein funktionierender Ausbildungsort zu sein. Entscheidend ist dabei, den „Lernort Praxis“ als Ganzes zu betrachten und die Zusammenarbeit mit dem „Lernort Schule“ zu fördern. Eine gelingende Vernetzung der Akteure an beiden Orten ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Verzahnung der Inhalte von fachschulischer und fachpraktischer Ausbildung.⁸⁴

Der *Fachbeirat des Bundesprogramms „Lernort Praxis“* hat in einem Impulspapier die Bedeutung der Kooperation beider Lernorte als eine von sechs wesentlichen Gelingensbedingungen für einen qualifizierten Ausbildungsort Kita benannt. Eine gut abgestimmte, gemeinsam ausgearbeitete und verbindliche Kooperation zwischen Schule und Praxis ist höchst förderlich. Dies kann gelingen, wenn sich beide Ausbildungsorte verantwortlich fühlen und wenn die dafür notwendige Zeit zur Verfügung steht. Kooperationsvereinbarungen können der gemeinsamen Arbeit als Orientierung dienen. Abgestimmte Konzepte und Leitlinien für die Praxisphasen sowie gemeinsame Beurteilungssysteme wirken unterstützend.⁸⁵

Für Quereinsteiger*innen in der **berufsbegleitenden Ausbildung zur Erzieher*in** ist der *Rahmenlehrplan für Unterricht und Erziehung an staatlichen Fachschulen für Sozialpädagogik der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie* die verbindliche Qualifizierungsgrundlage am Lernort Schule. Der Rahmenlehrplan beschreibt eine Reihe von Formen der Vernetzung und

⁸⁴ BMFSFJ (2017): Abschlussbericht Bundesprogramm „Lernort Praxis“ Download über:

<https://www.bmfsfj.de/blob/117924/5886996db9c4021efb6c821fad48e3b6/lernort-praxis-abschlussbericht-data.pdf>

⁸⁵ Impulspapier des Fachbeirates zum Bundesprogramm „Lernort Praxis“; „Gelingensbedingungen für die Entwicklung von Kindertageseinrichtungen zu qualifizierten Ausbildungsorten – Erkenntnisse und Empfehlungen“

Kooperation des Lernorts Schule mit dem Lernort Praxis, wie die Vernetzung von Unterrichtsinhalten in den Lernfeldern mit der sozialpädagogischen Praxis (z.B. Hospitationen, Expertengespräche), dem Lernen im sozialpädagogischen Praxisfeld (z.B. schuljahresübergreifende Projekte mit einer Zielgruppe; Gestaltung von freizeitpädagogischen Veranstaltungen mit einer Zielgruppe) und die praktische Ausbildung/Praktika.

Dem Lernort Praxis spricht der Rahmenlehrplan eine „zentrale Stellung bei der Professionalisierung von Fachkräften“ zu. So findet ein wesentlicher Teil des Kompetenzerwerbs der Studierenden durch die fachdidaktische und methodische Anleitung in den sozialpädagogischen Einrichtungen statt. „Hier können die durch Wissen und Fertigkeiten grundgelegten Kompetenzen durch praktische Erprobungen und individuelle berufliche Erfahrungen zur persönlichen Handlungsfähigkeit entwickelt werden. (...) Dabei kommt der Qualität der konkreten pädagogischen Arbeit in der Einrichtung eine ebenso wichtige Bedeutung zu wie die der Praxisbegleitung.“⁸⁶

Dieser Prozess der fachlichen und personalen Kompetenzentwicklung wird durch die intensive kontextbezogene Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften der Fachschule und den Fachkräften der Praxis gefördert und *erfordert von den Fachschulen ein hohes Maß an Kooperationsarbeit (Gestaltung der Lernortkooperation)*.

Die folgenden Punkte gelten gemäß dem *Rahmenplan* als Grundbedingungen bei der inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung der Praxisphasen für die Arbeit der Fachschulen:

- Für alle mit der praktischen Ausbildung zusammenhängenden Fragen ist die Fachschule verantwortlich. Sie hat insbesondere die Auswahl der Praxisstellen vorzubereiten und die Kooperation zwischen Schule und Praxisstellen zu gestalten.
- Die Ausbildungsstätten verfügen über dokumentierte und transparente Kriterien und Verfahren zur Auswahl, Bereitstellung und Qualitätssicherung der Praxisstellen.
- Die Anforderungen und Zielsetzungen in Bezug auf die Praktikumsphasen sind in enger Kooperation auf der Grundlage des länderübergreifenden Lehrplans zwischen den Fachschulen und den Praxisstellen (Anstellungsträgern) zu entwickeln.
- Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Praxis werden Gegenstand der theoretischen Auseinandersetzung und umgekehrt.
- Die Studierenden erhalten vor, während und nach dem Praktikum kompetente fachliche und methodische Begleitung durch die Ausbildungsseite. Die Feststellung der Berufsfähigkeit ist gemäß Ausbildungs- und Prüfungsordnung an die Bewährung in Praktika gebunden.
- Zu einer gelingenden Vernetzung ist es erforderlich, dass Praxisstellen sicherstellen, dass den Studierenden Fachkräfte zur Seite stehen, die über eine mindestens zweijährige einschlägige Berufserfahrung als Erzieherin bzw. Erzieher verfügen, die für die Anleitung qualifiziert sind und zur Wahrnehmung der Ausbildungsaufgaben hinreichend Zeit zur Verfügung gestellt bekommen.
- Fachschule und Praxisstelle verstehen die Gestaltung des Lernortes Praxis als eine institutionsübergreifende Aufgabe mit dem Ziel, das gemeinsame Ausbildungsergebnis zu erreichen.

Für **Quereinsteiger*innen mit verwandten pädagogischen Abschlüssen** (mit/ ohne Hochschulstudium) und **Personen im Feststellungsverfahren** werden, wie bereits dargestellt, verpflichtend *Basis- bzw. Vertiefungsqualifikationen* angeboten. Ein Rahmenlehrplan, der die Vernetzung und

⁸⁶ SenBJF (2016): *Rahmenlehrplan für Unterricht und Erziehung an staatlichen Fachschulen für Sozialpädagogik der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie*

Kooperation zwischen den Lernorten Schule und Praxis während der Qualifikation beschreibt, gibt es bisher nicht.

Herausforderungen:

Von den befragten Expert*innen wurde fehlende Transparenz über die Leistungen und Kompetenzen der Studierenden an beiden Lernorten als eine wesentliche Einschränkung beschrieben. Eine unzureichende, nicht kontinuierliche und nicht abgestimmte Kommunikation könne bis hin zum Ausbildungsabbruch bei den berufsbegleitenden Ausbildungen führen.

Auch wurde von einer deutlichen Überforderung gesprochen, wenn die Quereinsteiger*innen zu „Vermittlern“ zwischen Schulen und Praxisorten werden und sie neben den fachlichen Inhalten auch formale Absprachen oder Informationen transportieren und zudem auf die Einhaltung von Absprachen achten müssen.

Beide Lernorte werden als Parallelsysteme beschrieben, die wenig Verständnis füreinander zeigen, was zu einer zusätzlichen Belastung für die Quereinsteiger*innen wird. Auf der einen Seite sind sogenannte „Blockwochen“ in der berufsbegleitenden Ausbildung notwendig, um die vorgeschriebenen Stundenzahlen in der Schule zu absolvieren und auf der anderen Seite sehen die Schulen oft nicht, dass diese nicht kurzfristig in der Praxis umgesetzt werden können. Das „Aufreiben“ zwischen den Lernorten kann so zu gesundheitlichen Belastungen und zu einer schlechten Lern- und Arbeitsatmosphäre führen. Der Lernprozess von Schul- und Praxisinhalten wird so deutlich gemindert.

*„So traditionell gibt es da eigentlich **kaum Berührungspunkte**. Es gibt den Lernort Praxis und es gibt den Lernort Schule. Punkt. Und das habe ich im letzten Jahr in Gesprächen - ich war ja sowohl mit Schulen als auch mit Trägern in Gesprächen und ganz häufig kam dann dieser Vorwurf gegeneinander. ‚Ich weiß nicht was die machen, die wollen immer Sachen von mir, die ich gar nicht erfüllen kann‘, umgekehrt ‚krieg ich keine Informationen‘, oder die Schule sagt, weiß ich nicht - **Blockwochen** ist immer so ein Thema - es muss Blockwochen geben. Das müssen die Schulen machen, um einfach **auf die Stunden zu kommen**. Auf der anderen Seite sehen die Schulen häufig nicht, dass so eine Blockwoche mal eben, wenn ich sage 'nächste Woche ist Blockwoche', dass das **für die Einrichtung kaum umzusetzen ist**, für die Dienstpläne.“ (Referent*in Fachschule)*

Kitas wünschen sich zudem eine kontinuierliche Praxisbegleitung durch die Schulen, welche bis dato finanziell nicht abgesichert ist. Nicht nur die Mentor*innen am Lernort Praxis gehen dann in die Schulen, um ihr Wissen und ihre Kompetenzen zu erweitern, sondern auch Praxisbegleiter*innen aus den Schulen kommen in die Kitas, um Lerninhalte praxisnah zu gestalten und tragen so u.a. dazu bei, Ausbildungsinhalte zu aktualisieren. Es gab in den Interviews diesbezüglich Hinweise, die konkret die Nicht-Abstimmung der Lerninhalte von Theorie und Praxis thematisierten. So können Quereinsteiger*innen Gelerntes aus der Schule nicht zeitnah in der Praxis umsetzen.

*Also wenn ich in der Einrichtung das Thema habe und in der Schule das Thema, **dann kommt es halt nicht wirklich zusammen**. Natürlich muss man beides machen, keine Frage, aber am besten ist natürlich, wenn **das gleiche Thema auch irgendwie parallel behandelt werden kann** und eine Flexibilität da ist. (Referent*in Fachschule)*

Eine weitere Herausforderung ist, die fehlende Kooperation zwischen Weiterbildungsträgern und Schulen bei allen Quereinstiegsvarianten außer der berufsbegleitenden Ausbildung. Dort gäbe es gar keine Transparenz bezüglich Fortbildungsinhalten, Zielen und Kompetenzsteigerungen der Quereinsteiger*innen.

Als hinderlich werden nicht vorhandene verbindliche Strukturen beschrieben, die den Quereinsteiger*innen eine gute Aus- bzw. Fortbildung zur Fachkraft ermöglichen könnten. Es fehle an gemeinsamen Zielen und Vereinbarungen sowie an Respekt und Verständnis für die jeweils andere Seite.

Chancen:

Die interviewten Expert*innen berichteten teilweise von bereits entwickelten individuellen Ausbildungsplänen für Quereinsteiger*innen in der berufsbegleitenden Ausbildung am Lernort Praxis. Sie enthalten neben Lernzielen auch sogenannte „Etappenziele“, die die Lernenden dann mit in die Schule nehmen können. So können die aktuellen Lerninhalte der Praxis mit der Schule abgestimmt werden. Die Pläne führten auch zu einer erhöhten Transparenz für die Schulen, die Kitas und die Quereinsteiger*innen zu aktuellen Ausbildungsinhalten und -zielen. Zudem können durch die Individualisierung der Pläne die verschiedenen Niveaus der Praxisstellen und die unterschiedlichen Lerntypen der Quereinsteiger*innen berücksichtigt werden.

*„... also ich handhabe das so, dass es auch mehrere oder min. 2 Exemplare von diesem **Ausbildungs- oder Orientierungsplan** gibt. Eins wo wir sozusagen sauber alles dokumentieren, welche Lern- oder Etappenziele gibt es schon, welche Teilziele können schon oder werden schon erfüllt, werden oder sind schon erarbeitet worden und dann bekommt der oder die KiA immer **noch ein Exemplar für sich mit, das sie auch mit in den Unterricht nehmen kann**, weil es auch eine Spalte gibt für Theorie-Praxis-Transfer, Lerninhalte oder auch curriculare Vorbestimmungen von den Fachschulen, sodass wir dort auch in einem Orientierungsplan nochmal den Theorie-Praxis-Transfer festhalten.“ (externe Anleiter*in)*

Als eine weitere Chance wurde von den befragten Expert*innen die Verbesserung der Kommunikation zwischen dem „Lernort Schule“ und dem „Lernort Praxis“ benannt. Verbindliche Strukturen und Aufgabenverteilungen erleichtern den Quereinsteigenden sowie den Lernorten die Zeit der Qualifizierung. Ebenso würde ein Wissenszuwachs bezüglich der Rechte und Pflichten von Praxisstellen und Schulen zu einem erhöhten Verständnis füreinander und zu mehr Sicherheit bei der fachlichen Begleitung führen.

Als eine gelungene Kooperationsform wurden Vernetzungsrunden für Mentor*innen, Quereinsteiger*innen und Lehrkräfte beschrieben. Gerade kleinere Einrichtungen können vom Transfer bei diesen Treffen profitieren. Es können Informationen ausgetauscht, wechselseitige Erwartungen geklärt, Lerninhalte und andere Themen besprochen werden. So kann die Praxis von der Schule lernen und andersherum. Dazu braucht es gute Rahmenbedingungen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Schultage der Quereinsteiger*innen, Krankheit und Urlaub der Fachkräfte in den Einrichtungen berücksichtigen.

*„Gerade sage ich mal in **kleineren Kitas**, ... ist natürlich **eine Vernetzung super wichtig**, damit die sich auch austauschen können. Im Moment würde ich sagen nutzen sie das ganz oft über den Austausch mit Kommiliton*innen, dass sie da wirklich den Lernort Schule dafür nutzen. (...) ja, **verschiedene Rahmenbedingungen müssen natürlich bedacht werden**: dass viele an unterschiedlichen Tagen Schule haben, dass viele unterschiedliche Arbeitsstunden haben, dass wir auch viele Auszubildende haben, die halt Kinder, Familie usw. haben, dass wir natürlich auch nicht, sag ich mal, in Kitas die 5 oder 6 Auszubildende haben, die an einem Tag alle komplett weg sind - also es muss ein gutes System entstehen, dass wir die Möglichkeit geben, Treffen organisieren zu können.“ (externe Anleiter*in)*

Als eine weitere Chance wurde auch das Einrichten von Koordinierungsstellen, die für die Abstimmungen zwischen den Lernorten zuständig sind, beschrieben. Das nehme die Last von den

Quereinsteiger*innen, auch noch als „Info-Bot*innen“ für die Weitergabe von formalen Informationen zuständig zu sein.

Um verbindliche und umsetzbare Kooperationsstrukturen zu schaffen, müssten laut Aussage der Expert*innen auch alle beteiligten Fachkräfte geschult werden. Nur mit ausreichender Methodenkompetenz zum Thema gelingende Kooperation und wertschätzenden Gesprächstechniken können die beschriebenen Chancen auch umgesetzt werden.

Anregungen für die Praxis

Lernort Praxis & Schule

- Eine Voraussetzung für die produktive Kopplung der Lernorte ist das **Entwickeln einer gemeinsamen offenen und wertschätzenden Haltung** in Bezug auf die Zusammenarbeit an beiden Lernorten mit der Fixierung im Leitbild des Trägers und der Schule. Sogenannte Orientierungsrahmen können maßgeblich zur Verbesserung der Kooperation der Lernorte beitragen.
- **Transparenz in Bezug auf Ausbildungsinhalte, Lernerwartungen und Rechte und Pflichten** der jeweiligen Lernorte stärkt die Kooperationsqualität und das Gegenseitige Verständnis.
- Der **gemeinsame Besuch von Veranstaltungen** zu Themen, wie Rechte und Pflichten an beiden Lernorten, Techniken zur Entwicklung von gelungenen Kooperationen und wertschätzende verständnisfördernde Gesprächstechniken können Anleiter*innen aus Kita-Teams und die Lehrkräfte an den Schulen stärken und zur Erhöhung der Kooperationsverbindlichkeit bzw. -qualität beitragen.

Lernort Praxis

- Die **Entwicklung eines individuellen Ausbildungsplanes** für jede*n Quereinsteiger*in am Lernort Praxis als Bestandteil des Ausbildungskonzeptes des Trägers berücksichtigt die Individualität jedes Einzelnen. Der individuelle Ausbildungsplan für den Lernort Praxis kann dann auch in der Schule zur Abstimmung dienen und die Transparenz erhöhen.
- Das **Einrichten von Vernetzungstreffen bzw. Arbeitskreisen** mit definierten Inhalten, stärkt den Austausch untereinander und fördert das Lernen voneinander.
- Das **Einrichten von Praxisbegleitungen an beiden Lernorten** trägt zur Zufriedenheit aller Fachkräfte an beiden Lernorte bei. Zudem wird die Qualität der Ausbildung deutlich erhöht, da die Abstimmungen und Absprachen zu Lerninhalten und wechselseitigen Erwartungen mit den Lehrkräften, den Erzieher*innen und den Quereinsteiger*innen besprochen werden können.
- Das **Einrichten von Koordinierungsstellen** trägt dazu bei, eine effektive und zeitnahe Abstimmung zur Quereinsteigsbegleitung zu gewährleisten.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Arbeit als multiprofessionelles Team ist von einer hohen Heterogenität von fachlichen Wissens- und Erfahrungsbeständen der Teammitglieder gekennzeichnet. Sie ist mit einer Fülle neuer und vielschichtiger Chancen und Herausforderungen verbunden, die nur gemeinsam bewältigt werden können. Maßgeblich für eine gelingende Zusammenarbeit und die pädagogische Qualität ist das enge Zusammenwirken von Trägervertreter*innen, Kita-Leitung, Anleiter*innen und pädagogischen Fachkräften. Für die damit verbundenen Abstimmungsprozesse müssen **zusätzliche Zeit und Ressourcen** zur Verfügung stehen. Das gilt insbesondere für den Einsatz von Quereinsteiger*innen, die mit geringen pädagogischen Vorkenntnissen in einem Team aufgenommen werden und die auf eine enge und intensive fachliche Anleitung durch dafür qualifizierte Kolleg*innen angewiesen sind.

Ein **Einarbeitungskonzept** begünstigt eine fachlich fundierte **Einarbeitung** und eine hohe Anschlussfähigkeit an das Team. Eine gemeinsame Erarbeitung und Abstimmung des Einarbeitungskonzepts im Team schafft Klarheit über Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Formen der Anleitung. Es unterstützt die neuen Fachkräfte dabei, sich in der pädagogischen Arbeit der Kita einzufinden und eröffnet dem gesamten Team Möglichkeiten der Mitgestaltung und Verantwortungsübernahme. Besonders herausfordernd wird die Einarbeitung in einem multiprofessionellen Team, wenn **Personalmangel und Zeitknappheit** eine dauerhafte strukturelle Schwierigkeit darstellen.

Die Beschäftigung von Quereinsteiger*innen ohne vorausgehende Planung erscheint als besonderes Risiko. Aus diesem Grund sollte die Kita-Leitung in Abstimmung mit ihrem Team über Neueinstellungen mitentscheiden können. Sie kann einschätzen, welche Personen das Team voraussichtlich gut ergänzen bzw. komplettieren.

Zentrale Hinweise für Trägervertreter*innen

Die Entscheidung für den Aufbau bzw. Ausbau von multiprofessionellen Teams sollten Trägervertreter*innen im Vorfeld mit ihren Leitungen und Teams besprechen. Im Gespräch mit dem Team kann in Erfahrung gebracht werden, für welche Aufgaben bzw. welches konzeptionelle Profil zusätzliche Fachkräfte benötigt werden und welche Chancen und Herausforderungen das Team damit verbindet. Bereits im Vorfeld sollte feststehen, wer die Anleitung und Begleitung neuer Kolleg*innen übernehmen wird und welche Aufgaben damit verbunden sind.

Der Träger sollte sicherstellen, dass die Anleitung neuer Mitarbeiter*innen auf einem **Anleitungs- bzw. Ausbildungskonzept** aufbaut, das die verschiedenen Varianten des Quereinstiegs berücksichtigt. Für die Anleitung sollten erfahrene und für diese Aufgabe qualifizierte Personen eingesetzt werden, die auch bereit sind, sich für die Belange der Quereinsteiger*innen einzusetzen.

Jeder Träger sollte die Entwicklung eines **Einarbeitungskonzepts** unterstützen und die dafür nötigen zeitlichen wie finanziellen Ressourcen zur Verfügung stellen.

Sind mit dem Aufbau eines multiprofessionellen Teams größere Veränderungsprozesse verbunden, sollten von Beginn an prozessbegleitende Maßnahmen wie **Coaching und Supervisionen** vom Träger in der Kita verankert werden.

Der Träger sollte einen fundierten und berufsintegrierenden **Fort- und Weiterbildungsplan** in seinen Kitas etablieren, der auf der Analyse der bestehenden ausbildungs- und berufsspezifischen Kompetenzen aller Mitarbeiter*innen aufbaut und gewährleistet, dass insbesondere Quereinsteiger*innen ihr pädagogisches Handeln am **Berliner Bildungsprogramm** ausrichten.

Für alle seine Kitas sollte der Träger **regelmäßige Fachberatung** zur Verfügung stellen, die insbesondere die Leitung in der (Weiter-) Entwicklung ihres multiprofessionellen Teams berät und fachlich unterstützt.

Jeder Träger sollte überlegen, welche Angebote zum Durchatmen einladen und geeignet sind, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und die **Stärkung des Wir-Gefühls** im Team zu befördern. Solche Maßnahmen sollten insbesondere in Phasen intensiver Personalveränderung zur Verfügung gestellt werden.

Zentrale Hinweise für Kita-Leiter*innen

Die Kita-Leitung trägt die Gesamtverantwortung für die pädagogische Qualität und die Organisation in der Kita. Sie setzt fachliche Impulse, leitet die Mitarbeiter*innen an und vertritt den Träger in der Kita. Sie ist für die Personalführung und Teamentwicklung verantwortlich und hat die Aufgabe, sich für ein **partnerschaftliches Arbeitsklima** einzusetzen. Insbesondere für Kolleg*innen, die über die verschiedenen Varianten des Quereinstiegs in der Kita beschäftigt werden, ist sie die zentrale Ansprechpartner*in und Moderator*in des Qualitätsentwicklungsprozesses in der Arbeit als multiprofessionelles Team. Ihre Aufgabe ist es, eine wertschätzende „Willkommenskultur“ für alle Mitarbeiter*innen zu gewährleisten und die fachliche Einarbeitung neuer Kolleg*innen abzusichern. Hierzu benötigt sie fundiertes Fachwissen in ressourcenorientierter Personalentwicklung, der Gestaltung bedarfsgerechter Team- und Anleitungsprozesse sowie im Kritik- und Konfliktmanagement.

Besonders unterstützend ist es, wenn die Leitung die **Arbeit als multiprofessionelles Team klar befürwortet**, die besonderen theoretischen Wissensbestände und das breite pädagogische Erfahrungs- und Fachwissen aller Mitarbeiter*innen anerkennt und in Teamsitzungen thematisiert. Hierzu gehört auch die unterschiedlichen Qualifizierungsvoraussetzungen der Quereinsteiger*innen genau zu erkennen und diese im Sinne eines gelungenen Personalmanagements einzusetzen.

Im Rahmen der **jährlichen Fortbildungsplanung** erfasst sie unter Mitwirkung der Fachkräfte die Fortbildungsbedarfe aller Mitarbeiter*innen und stellt sicher, dass alle Fachkräfte mit dem Bildungsverständnis und den Aufgaben- und Bildungsbereichen des Berliner Bildungsprogramms vertraut sind und ihr pädagogisches Handeln daran ausrichten. Bei der Bedarfsanalyse lässt sich die Leitung nach Möglichkeit von den Anleiter*innen unterstützen.

Um die Quereinsteiger*innen aus den verschiedenen Varianten möglichst gut zu unterstützen, sollte die Kita-Leitung **Zeiten festlegen**, die den Austausch zwischen Anleiter*in und Quereinsteiger*in regeln und die dem Team gegenüber transparent gemacht werden (z.B. im Dienstplan).

Zentrale Hinweise für die Fachkräfte eines multiprofessionellen Teams

Die Zusammenarbeit als multiprofessionelles Team kann insbesondere gelingen, wenn sich die Fachkräfte auf eine **wertebezogene Grundlage als Basis der Zusammenarbeit** verständigt hat. Damit eine **positive Gesprächskultur** unter allen Mitarbeiter*innen entsteht, sollten Unterschiede anerkannt und wertgeschätzt werden.

Besondere Arbeitsbelastungen, die sich in multiprofessionellen Teams u.a. in der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, in der Übertragung zu vieler pädagogischer Aufgaben, in Meinungsverschiedenheiten zuhaltungsfragen oder in einer zu hohen Verantwortung für eine zu große Gruppe von Kindern zeigen kann, sollten innerhalb des Teams beraten und offen angesprochen werden.

Die **Arbeitszufriedenheit** aller Fachkräfte nimmt zu, wenn ausreichend Zeit für Gespräche zur Zusammenarbeit im Team vorhanden ist. **Regelmäßige Teambesprechungen** mit inhaltlichen Themen und Zeiten für die gemeinsame Reflexion sind dafür geeignet, den pädagogischen Alltag auf einem hohen Niveau zu gestalten und ein angenehmes Betriebsklima zu schaffen. Dabei sollte die eigene Haltung zum Beruf immer wieder hinterfragt werden und die Gesprächskultur es zulassen, dass man sich untereinander fachbezogene Kritik auf eine konstruktive Weise zumutet.

Zusätzliche Zeit für den fachlichen Austausch, zur Teamentwicklung und für die Anleitung ist somit wesentlich für das Gelingen in der Arbeit als multiprofessionelles Team. Jede*r soll die Zeit bekommen sich persönlich einzubringen und am gemeinsamen Konzept und Profil der Kita mitzuarbeiten. An einzelnen Fortbildungstagen sollten **gemeinsame Leitvorstellungen und Zielsetzungen** entwickelt werden.

Erfahrungen, die Quereinsteiger*innen aus anderen Berufen mitbringen, können sehr wertvoll für eine Kita sein, wenn sie gezielt erfragt, wertgeschätzt und auf ihr Potential für die pädagogische Arbeit mit den Kindern hin durchdacht werden. Das setzt voraus, dass alle die vielfältigen Kompetenzen ihrer Kolleg*innen im Team kennen, sich dafür interessieren und der nötige Raum besteht, diese Kompetenzen zum Wohl der Kinder zu nutzen. Wenn alle ihre persönlichen Stärken und fachlichen Kompetenzen in die Arbeit einbringen und Kolleg*innen diese anerkennen, entsteht Vertrauen zueinander.

Maßnahmen, die auf das Ankommen neuer Mitarbeiter*innen ausgerichtet sind, schaffen Vertrauen, geben Mut und begünstigen die Identifizierung mit der Kita und dem Team. Dazu gehört, dass sich Anleiter*innen und neue Mitarbeiter*innen vom Team unterstützt fühlen und kollegiale Beratung zum Alltag der Arbeit in der Kita gehören.

Neuen Mitarbeiter*innen aber auch den bestehenden Kolleg*innen wird der Einstieg erleichtert, wenn **Arbeitsmaterialien** wie ein Ausbildungsplan, Einarbeitungsprotokolle und Checklisten eingesetzt werden. Solche Materialien sollten im Team erörtert und von diesem mitgetragen werden.

Zentrale Hinweise für die Anleiter*innen in einem multiprofessionellen Team

Die Anleitung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen sollte nicht allein in der Verantwortung einzelner Personen liegen, sondern braucht die Unterstützung des gesamten Teams einer Kita. Gleichzeitig brauchen die Quereinsteiger*innen feste Anleiter*innen, die sie in ihrer Einarbeitung bzw. Ausbildung verlässlich begleiten und die für damit verbundenen Aufgaben entsprechend qualifiziert sind. Anleiter*innen sollten eine **hohe Motivation** für die mit der Anleitung verbundenen Aufgaben zeigen.

Die*der Anleiter*in ist im Anleitungsprozess fachliches Vorbild, Begleiter*in und Lehrende*r und Lernende*r zugleich. Die Ausgestaltung des Anleitungsprozesses ist hoch komplex und erfordert eine hohe **Reflexionsbereitschaft und -fähigkeit**. Je nach Zuständigkeit und Teamzusammensetzung müssen Anleiter*innen für die jeweiligen Varianten des Quereinstieges die genauen Bedarfe und Ziele der Anleitung definieren und diese gegenüber allen Beteiligten darstellen und begründen können. Die teilweise sehr verschiedenen Ausgangslagen neuer Fachkräfte erfordern u. a. einen differenzierten Blick auf die bereits vorhandenen Kompetenzen, Fachkenntnisse und besonderen Potentiale.

Die Anleitung sollte sich an einem **Einarbeitungskonzept** orientieren, das u. a. Etappenziele für die verschiedenen Phasen der Einarbeitung enthält und mit dem Ziel verbunden ist, eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung mit den Quereinsteiger*innen herzustellen.

Die für die Anleitung zur Verfügung stehende Zeit sollte mit der Leitung gemeinsam geplant werden. **Regelmäßige Reflexionsgespräche** zwischen Leitung, Anleiter*in und Quereinsteiger*in, in denen die Entwicklungsprozesse der Quereinsteiger*innen eingeschätzt und wertschätzend besprochen werden, befördern gegenseitiges Vertrauen und geben Klarheit. In solchen Gesprächen sollte auch eingeschätzt werden, wie die **Kooperation zum Lernort Schule** gelingt und welchen Beitrag die Kita zu deren Ausgestaltung leistet.

Zu einer gelingenden Anleitung gehören zudem **regelmäßige Treffen mit anderen Anleiter*innen** in entsprechenden Netzwerken, **kontinuierliche Fort- und Weiterbildungen** zu allen Themenbereichen einer engagierten Begleitung und **regelmäßiges kollegiales Feedback**, in dem die*der Anleiter*in Rückmeldungen zum eigenen Handeln als Anleiter*in von verschiedenen Kolleg*innen erhält.

Bei der **Auswahl von Qualifizierungsangeboten** für Anleiter*innen sollten die Inhalte und Ziele der Angebote der Fortbildungsträger genau geprüft werden. Bisher besteht kein Curriculum für den Inhalt, Aufwand und Aufbau von Fortbildungen in diesem Bereich. Orientierung bietet hier der „*Wegweiser Weiterbildung: Mentorinnen und Mentoren am Lernort Praxis*“ der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Wiff), der die Aufgabenbereiche von Anleiter*innen im Rahmen von Langzeitpraktika in Kitas beschreibt.

Zusammenwirken der Lernorte Praxis und Schule

Um das Zusammenwirken zwischen den Lernorten Praxis und Schule zu befördern, sollte der Träger die Vernetzung beider Lernorte anstreben und sich aktiv für **Koordinierungsstellen** einsetzen, in deren Ausgestaltung Vertreter*innen beider Lernorte gemeinsame Ziele festlegen und beraten. Die Abstimmung in solchen Gremien sollte thematisieren, wie Personen in berufsbegleitender Ausbildung an beiden Orten optimal in die Arbeit als pädagogische Fachkraft eingeführt werden können und wie diese innerhalb der einzelnen Phasen der Ausbildungszeit fachlich angeregt und begleitet werden. Für die Beteiligung in solchen Koordinierungsstellen sollten auch immer einzelne Personen freigestellt werden, die sich selbst in der Ausbildung befinden, damit deren Interessen und Erfahrungen direkt in die Gestaltung der Kooperation von Praxis und Schule einbezogen werden können.

Transparenz in Bezug auf Ausbildungsinhalte, Lernerwartungen, Rechte und Pflichten der jeweiligen Lernorte stärkt die Kooperationsqualität und das gegenseitige Verständnis. Eine gut abgestimmte, gemeinsam ausgearbeitete und verbindliche Kooperation zwischen Schule und Praxis ist höchst förderlich und kann gelingen, wenn sich beide Ausbildungsorte verantwortlich fühlen und wenn die dafür notwendige Zeit zur Verfügung steht. **Kooperationsvereinbarungen** können der gemeinsamen Arbeit zur Orientierung dienen. Abgestimmte Konzepte und Leitlinien für die Praxisphasen sowie gemeinsame Beurteilungssysteme wirken unterstützend.

Hochschulen, Fachschulen und Weiterbildungsträger stehen vor der Herausforderung, sowohl angestrebte Kompetenzen zu formulieren, als auch die didaktischen Methoden und Lehr-Lern-Formate sowie die Verfahren zur Erfassung und Prüfung von Kompetenzen und deren Entwicklung nachvollziehbar zu beschreiben.

Um das Konzept zur Arbeit in multiprofessionellen Teams mit Leben zu füllen, brauchen Träger, Kita-Leitungen, Fachkräfte und Ausbildungsstellen ein System der Unterstützung, Qualifizierung und Organisationsentwicklung. So kann die Arbeit multiprofessioneller Teams in Kitas mittelfristig zu einer gesteigerten Qualität führen. Dafür wird es weiterhin notwendig sein, das Bildungsverständnis des Berliner Bildungsprogramms entlang von Themen wie Demokratie, Partizipation und Wertschätzung von Vielfalt in der Diskussion lebendig zu halten.

Anhang

Für einen besseren Einblick in die Interviews und deren inhaltsanalytische Auswertung werden hier exemplarische Zitate aus den Expert*inneninterviews zu den zentralen Handlungsfeldern aufgeführt.

Austausch, Zusammenarbeit im Team und Teamentwicklung

Herausforderungen

„Also da sehe ich schon mal den ersten Aspekt, das ist die Sprache. Oftmals hat man **Sprachverständnisschwierigkeiten**, man braucht viel mehr Zeit, um den Leuten Sachen zu vermitteln. Das merkt man in Dienstbesprechungen, das merkt man, wenn man die Protokolle schreibt. Es entstehen oft auch Missverständnisse, die gibt es auch unter uns Deutsch-Erstsprachlern sozusagen, auf zwischenmenschlicher Ebene, und so gibt es natürlich auch dann Schwierigkeiten und Missverständnisse, bei welchen, wo nicht die Erstsprache Deutsch ist. Also man muss sich immer wieder rückversichern, ob derjenige dann das auch richtig verstanden hat.“ (Kita-Leitung)

„Naja, klare Strukturen im Team, das jeder auch sein Wohlfühlgebiet hat, wo er sich wohlfühlt, aber auch wichtig und kompetent fühlt. Dass die **vermeintlich überqualifizierten höher bezahlten Leute** auch die Kompetenzen des Anderen anerkennen und auch nachfragen und dann fühlt man sich trotzdem in seinem Feld wohl.“ (Mitarbeiter*in der Senatsverwaltung)

„(...) und sie (die Fachkräfte) müssen lernen nicht immer in Konkurrenz zu gehen und wenn im positiven Sinn, wenn das so ein bisschen voran treibt, und ich meine ein bisschen Ehrgeiz ist ja nicht schlimm, aber wenn da so ein: dir gebe ich das nicht, dann ist das ja nix.“ (Kita-Leitung)

„Sie kommen in so einem Team an **Grenzen** wenn fünf denken. hey, ich hab den besseren Abschluss, ich weiß es besser. Besser wissen ist für Teamarbeit ganz schlecht.“ (Kita-Leitung)

„Ich glaube die Herausforderung für die multiprofessionellen Teams besteht tatsächlich darin, **diese unterschiedlichen Qualifizierungswege, also denen den richtigen Platz in dieser Teamkonstellation einzuräumen**. Da ist die Fachschulausbildung schon erstmal die Zentrale. Die Frage ist, welche ergänzenden oder darüber hinausgehenden Qualifikationen oder auch beruflichen Erfahrungen - es muss ja nicht immer die formale Qualifikation sein, es kann ja genauso etwas sein was ich informell erworben habe - berechtigt mich zu einem bestimmten Platz in diesem multiprofessionellen Team. Das finde ich relativ schwierig, das würde ich nicht am DQR oder sowas aufhängen, sondern eben tatsächlich an dem, was Menschen mitbringen.“ (Mitarbeiter*in Senatsverwaltung)

„Es ist ja ein bisschen so, das eine ist, dass wir bei den Quereinsteigenden echt lange gebraucht haben, bis unsere Kollegen hier verstanden haben, **dass die Menschen in berufsbegleitender Ausbildung Mitarbeiter sind und keine Praktikanten für 3 Jahre**, sondern dass man zusehen muss, sie so schnell wie möglich so fit zu machen, dass sie solche Prozesse mitübernehmen können. Das fällt denen vor Ort schwer. Vielleicht ist es ja auch dieses, ganz konzentriert dran arbeiten, um zu sagen, wir müssen die puschen, damit die das schaffen. Also vielleicht schaffen sie auch das nicht, oder sie haben einfach ganz ganz lange gebraucht, um das Konzept zu verstehen.“ (Fachberatung)

Chancen

„Also was das **Thema Haltung** und Bild vom Kind angeht sowieso, ja, glaub ich tatsächlich, das gilt für alle. Ich glaube da muss man dann ein Stück weit so eine Haltung entwickeln, nicht 'ich bin hier der Profi und die hier ist halt so QE' oder 'die kommt von irgendwoher', sondern das als eine Chance zu

begreifen, 'ich kann mir bei der was abholen und bin aber auch bereit was zu geben', was die vielleicht als Skill noch braucht. Oder auch darauf hinzuweisen 'pass mal auf, ich hab heute das und das gesehen', also dass man da kollegial miteinander umgeht und es nicht als eine Konkurrenz empfindet.“ (Dozent*in einer Fachschule)

„Also was ich immer gut fand war, dass man **unterschiedliche Sichtweisen** hat. Jeder ja von seiner Profession mit Sicht auf das Kind und auf seine besonderen Bedarfe oder auch Bedürfnisse und das finde ich ist nicht so dieses Sture wir sind alles Erzieher und wir haben alle eigentlich den gleichen Hintergrund, sondern es gibt andere, die einen anderen Blick auf das Kind haben oder auch die Familie. Und das fand ich immer ganz bereichernd.“ (Fachberater*in und ehemalige Kita-Leitung)

„Also die Chance ist wirklich der **Synergieeffekt**. ich brauche dann aber auch Leute, die bereit sind ihr Knowhow einzubringen. Und nicht denken: das halte ich mal lieber zurück, nachher will das keiner, das hat ja mit dem hier gar nix zu tun. Die Leute müssen lernen bisschen vernetzt zu denken und sich zu vernetzen und **sie müssen lernen nicht immer in Konkurrenz** zu gehen und wenn im positiven Sinn, wenn das so ein bisschen voran treibt, und ich meine ein bisschen Ehrgeiz ist ja nicht schlimm, aber wenn da so ein: dir gebe ich das nicht, dann ist das ja nix.“ (Kita-Leitung)

„Also die **Chancen sind diese Perspektiverweiterung** auf alle Fälle, weil wenn ich jetzt so die Erzieherinnen und Erzieher vor mir habe, also da gibt es ja ganz viele offene, aber viele bewegen sich ja doch so in ihrer, und bleiben nach wie vor in ihrer Welt: 'Ich kümmerge mich gerne um Kinder und ich will denen was Gutes tun' - Also das Bild vom Kind, egal wie lange wir da auch im Unterricht daran arbeiten, ist nach wie vor sehr eng und durch so ein mp-Team erhoffe ich mir immer, dass der Blick durch diese **verschiedenen Perspektiven** dann doch Stück für Stück erweitert werden könnte. Weil man dadurch ja immer so im Gespräch bleibt, das ist eine absolute Ressource, weil wenn die nur in ihren kleinen Gruppenteams bleiben, kann das gut gehen, wenn da gute offene Leute sind, kann aber auch sehr eng bleiben.“ (Dozent*in einer Fachschule)

„(...) **Aber ich muss bereit sein mein Können und Wissen zu teilen mit anderen**. Und ich muss das Gefühl haben, ich hab auch Gewinn an den anderen. Sie kommen in so einem Team an Grenzen wenn fünf denken. hey, ich hab den bessren Abschluss, ich weiß es besser. Besser wissen ist für Teamarbeit ganz schlecht.“ (Kita-Leitung)

„Also gerade, wir haben ja mit diesen Quereinsteigern diese Module, also nicht die Teilzeitausbildung, die wird ja auch gerne als Quereinsteiger bezeichnet, sondern ich bin jetzt erstmal bei diesen Modulen, die haben wir ja jetzt im November gestartet und ich hatte jetzt wirklich die ganze Zeit eine Gruppe, sehr intensiv und ich muss sagen, das war richtig toll. Das war ein so schönes Arbeiten, weil das eine Gruppe war, da kamen spannende Menschen zusammen, die eine unheimlich interessante berufliche Vita aufzuweisen haben, sehr unterschiedlich. Die Lust haben, die aber auch Stärkung brauchen, dass sie was können, weil das erfahren sie - anscheinend - nicht immer in ihren Arbeitsfeldern, in denen sie konkret sind. Und wenn sie diese **Stärkung erfahren** und hier so, wir kitzeln die quasi an, die haben schon ganz viel abrufbereites Wissen, habe ich festgestellt. Deswegen müssen da so erfahrene Leute aus meiner Sicht rein, wenn ich da was ankitzele dann geht da was los, wo ich denke - wow- **wenn das die Einrichtungen erleben würden was die können**, was die drauf haben, wenn das in irgendeiner Weise abgerufen wird, wo man Ihnen aber auch so ein Selbstwertgefühl mit auf den Weg gibt, dann sind das echte Chancen, **weil die sehen Eltern noch mal anders**, (...), da war wirklich so viel Wertschätzung dabei, das sehe ich bei der Vollzeitausbildung bei den Jüngeren nicht immer so oft. Da kann ganz viel in der Erziehungs- und Bildungspartnerschaft kommen, aus meiner Sicht und sie bringen natürlich **anderes fachliches Knowhow** mit, was Erzieherinnen in der normalen staatlichen Ausbildung so nicht bekommen, (...), wenn man das zulässt, ist es eine Bereicherung, weil da sind Leute die haben Kunsttherapie studiert, erst Kunst dann

*Kunsttherapie, die gucken auf Kinder ganz anders, das könnte man nutzen. **Man muss es aber wollen, da bin ich mir nicht so sicher.***“ (Dozent*in an einer Fachschule)

*„Also einmal in der direkten Arbeit mit den Eltern und mit den Familien, also eine Erziehungspartnerschaft, erlebe ich, **dass mpTs ... dass alles möglich ist**, um eine Beziehungspartnerschaft aufzubauen. Sei es durch Kolleg*innen, die in der Gesprächsführung sehr erfahren sind, die in der Krise sehr erfahren sind, die z.B. auch aus einer 1. oder 2. Ausbildung vor der Tätigkeit als Erzieher*innen als Ergotherapeutin, Krankenpfleger, wie auch immer, gearbeitet haben; **die haben natürlich einen ganz anderen Blick auf das System** und können dadurch anders oder auch intensiver wirksam werden, ...“* (Anleiter*in)

*„Indem ich auch beobachte, die Erzieher*in beobachtet auch, indem man den Kindern die Möglichkeit gibt selbstständig zu werden. Da habe ich auch sehr vieles gelernt, also nicht den Kindern erstmal schnell die Schuhe und die Jacke anziehen, sondern sie erstmal lassen, dass sie es selber versuchen und es machen können und Hilfe von den anderen Kindern möchten, wegen sozialer Kontakte und Verknüpfung und dass sie sich gegenseitig helfen. **Sowas habe ich gelernt, auch vom Beobachten.** Habe auch ein paar Maßnahmen, also Fortbildungen mitgemacht, aber viel von Beobachtungen gelernt.“* (Sonstige geeignete Person)

Anleitung / Mentoring am Lernort Praxis

Herausforderungen

*„Da legen wir schon einen großen Wert auf die **sechs Wochen**, da gibt es auch solche Dinge, wie die ersten vier Wochen ist die überhaupt auf gar keinen Fall allein mit den Kindern. Also **das muss irgendwie geleistet werden**, wenn Leute krank sind. Das hat nicht nur mit der neuen Kollegin zu tun. Sondern auch mit einer Verantwortung den Kindern und den Eltern gegenüber. Wir kennen uns ja noch gar nicht. Wir haben Einschätzungen und die haben dazu geführt, dass man sagt, ok lass uns zusammenarbeiten, aber da ist mir so die Sicherheit, der Schutz, **was ist das für eine Person**, kann man der das zutrauen, ist die vertrauenswürdig, hält die das was sie verspricht, versteht die uns, versteht die die Familien, die womöglich nicht mal Deutsch können, kriegt die das irgendwie kommuniziert, das gucken wir uns da an. Das ist schon für alle auch anstrengend, insbesondere wenn man auch lange Jahre hier ist. Aber es hilft ja alles nichts. **Wer soll es machen, wenn nicht die, die schon lange da sind.**“* (Kita-Leitung)

„Also es gab keinen der explizit für dich zuständig war? B: Nein. I: Hat sich dieses System der Einarbeitung inzwischen geändert oder ist es immer noch so? B: Ne, es ist tatsächlich immer noch so. Ich dachte vielleicht, dass sich das ändert ... (...) Vielleicht ist das auch einfach das Konzept, dass jeder einfach mitanpacken soll?“ (Kindheitspädagog*in)

*„Und dann weiß ich auch von Trägern, die dann schon nach dem zweiten Jahr irgendwie versuchen die Berufsbegleitenden in andere Kitas unterzubringen - und da hat es wieder nichts mit Teamentwicklung zu tun und auch Bezugspersonen für Kinder, wenn die also ständig wechseln. Die haben jetzt schon genug Wechsel der Bezugspersonen, also weiß ich nicht, ob das Modell dieser sogenannten **Ausbildungskitas** so gut ist.“* (Mitarbeiter*in einer Gewerkschaft)

***Hier in der Einrichtung ist es so, dass es leider zu wenig Erzieher gibt.** Also meiner Meinung nach. Dass aber die Arbeit insofern gesichert ist, dass halt mit Leuten in der Ausbildung gearbeitet wird und dass es überbrückt wird. Die benötigen auf alle Fälle noch Begleitung, dass die dabei begleitet werden und nicht jeder sein Süppchen kocht, sondern dass halt so zusammengefasst wird.* (Anleiter*in)

Chancen

„Wir haben uns einen **Ausbildungsplan für die berufsbegleitende Ausbildung gemacht** und wir haben für das **erste halbe Jahr eine Checkliste**, was muss da sein, **damit wir die auch wirklich ausbilden**, weil daran haben wir am meisten gearbeitet. Die sagen dann ja immer "ich komm ja von außerhalb das kann man ja doch noch nicht wissen" und wir haben festgestellt, was nicht am Anfang kommt, kommt auch nicht später. Also muss man im ersten halben Jahr hingucken und haben da eine Checkliste worauf man gucken muss.“ (...) I: „Gut. Aber das sind ja die Berufsbegleitenden, was wär **mit denjenigen, die keine Ausbildung mehr machen?**“ B: „Die müssen auch **das gleiche machen**. Das ist für mich die Grundvoraussetzung, das wär für mich das, um überhaupt in einem Team mit Kindern tätig zu sein, da ist das die Grundvoraussetzung.“ (Fachberatung)

I: „Wie sollte die Qualifikation der anleitenden Person, also der Kitaleitung oder wie auch immer, wie sollte das Aussehen ihrer Meinung nach?“ B: „Also grundsätzlich glaube ich, ist eine gute Verbindung zwischen einer guten, grundständigen, wahrscheinlich auch akademischen Ausbildung in dem Bereich, ich sage mal, wenigstens Sozialwissenschaften, am besten natürlich frühpädagogisch und entwicklungspsychologisch, sprich also auch die Psychologen könnt ich mir sehr gut vorstellen, vielleicht sogar Soziologen noch mit zu. Das könnte ich mir vorstellen, aber es muss auch ein Verständnis dieses Feldes da sein.“ (Referent*in einer Fachschule)

„Ich glaube Grundlage ist erstmal die sichtbar zu machen oder faktisch greifbar. **Also nicht zu sagen, es sind eben jetzt alle Erzieherinnen, deshalb müssen auch alle dasselbe tun, sondern die Leute da einzusetzen, wo sie halt ihre Stärken am besten ausspielen können.** ... Also sich bewusst machen, was bringen die einzelnen Leute mit, wo kann ich sie einfach einsetzen. Das **fördert natürlich auch die Motivation**, (...)“ (Referent*in Fachschule)

Aufgaben Anleiter*in in der Kita: „Er ist im Prinzip der **Vermittler** zwischen den Fachkräften und den Erzieherinnen in Ausbildung bei auftretenden Missverständnissen, Problemen. Er ist der **Ansprechpartner wenn es um die Kommunikation mit den Schulen** geht, er ist der **Unterstützer bei den Facharbeiten** auch, die sie ja dann am Ende der Ausbildung schreiben. Er arbeitet mit dem **Ausbildungsplan**, (...), er ist ausschließlich für die Begleitung zuständig, das heißt er macht mit den Erzieherinnen in Ausbildung feste Termine aus, er geht in die **Gruppen zum hospitieren**, um zu sehen, wie die Erzieherinnen in Ausbildung arbeiten, er ist in **Reflexionsgesprächen** mit den Erzieherinnen in Ausbildung, aber auch in Gesprächen mit den Fachkräften. Er nimmt sich entsprechend der beantragten Zeit auch die Zeit für die Leute und wie gesagt auch danach dann noch für die Reflektionen, da werden die dann aus den Gruppen genommen, die Erzieherinnen in Ausbildung, damit die auch in Ruhe miteinander sprechen können.“ (Kita-Leitung)

„...ich glaube, dass das da tatsächlich ein **wesentlicher Faktor ist, wie werden die im Team eingebunden in den Einrichtungen, wie werden die auch begleitet**, wie wird diesem Personenkreis und auch anderen, auch die die frisch anfangen, wie wird denen Unsicherheit genommen. Also welches System hat auch die Einrichtung und der Träger, um z.B. mit Beschwerden oder was ist wenn ich sehe, dass meine Kollegin Kinder grob anfängt, wenn ich einen Träger habe wo das klar geregelt ist und ich auch Vertrauen haben kann und dann zur Leitung oder zum Träger gehen kann, ist das was anderes als wenn alles unter die Decke geschoben wird.“ (Mitarbeiter*in der Senatsverwaltung)

„**Das übernehmen die Fachkräfte, die in den Gruppen schon da sind**, die übernehmen die anleitende Funktion im Alltag sag ich mal, **in Zusammenarbeit mit dem externen Erzieher in Anleitung**. Also der ist ja extra dafür eingestellt worden und auch in Zusammenarbeit mit mir. Das ist im Rahmen unseres Qualitätsmanagementsystems hat man ein **Einarbeitungsprotokoll**, was protokolliert wird, was man den Mitarbeiterinnen vermitteln muss im ersten halben Jahr, innerhalb der Probezeit und im Prinzip kann man sagen ist es so eine Dreierkonstellation.(...) Es gibt Termine sozusagen, also innerhalb der

ersten Woche muss man eben so das organisatorische Treffen, man muss den Aufbau unseres Trägers besprechen, das Organigramm sozusagen, dass sie auch wissen, wo sie arbeiten, wo sie tätig sind. Danach in dem Zeitraum hat man dann eben ein halbes Jahr Zeit, verschiedene Sachen mit denen zu besprechen. Da ist z.B. dabei, was unser pädagogischer Schwerpunkt ist, Fortbildungsmaßnahmen die getroffen werden oder Absprachen, also das geht dann mehr so in die pädagogische Richtung.“
(Kita-Leitung)

„Ich weiß, dass es manche Träger, gerade die Anleitung, irgendwie in Kitas zusammenfassen, dass also eine Kollegin dann auch durch diese **Zusammenfassung der Stunden** mehr Zeit hat, also eine halbe Stelle hat oder wie auch immer, und die Anleitung dann macht. Aber ich weiß nicht, ob das da nicht eine zu hohe Dichte in der Kita hat. Und auch immer das Problem, irgendwann werden die Stunden ja weniger, weil immer wenn die ein Jahr weiter sind bei den Berufsbegleitenden, dann gibt es ja weniger Stunden.“ (Mitarbeiter*in einer Gewerkschaft)

„Wie schon gesagt, das **Unterstützungssystem** ist auf jeden Fall da sozusagen das Miteinander und v.a. das wirksame Miteinander im Kreisverband. Das kann kitaübergreifend sein, dass sich Kitas gegenseitig unterstützen, in den Austausch gehen. Es gibt ja auch verschiedene Settings wo das passieren kann, dass die Kitaleitungskonferenz, wo sich alle Leitungen treffen mit Fachberatung, Bereichsleitung und als übergreifende Praxisanleitung, ob das auch Treffen AG'S vom Landesverband sind, wo sich vielleicht aus allen Kreisverbänden die Praxisanleiter*innen treffen oder oder oder.“
(externe Anleiter*in)

„Bei uns (...) heißt der **individuelle Ausbildungsplan** "Orientierungsplan" und wir haben das in 8 verschiedene Lernbereiche aufgedröselte. Da geht es einmal um die Arbeit mit den Familien, da stehen z.B. so Ziele drin wie, dass die KiA die soziokulturellen Hintergründe der Familien kennen sollten oder dass sie ... Elterngespräche oder Tür-und-Angel-Gespräche, Beschwerdeannahmen, Konfliktgespräche usw. führen sollen, Nähe und Distanz Verhältnis, das sind z.B. so Ziele. Es geht aber auch um Gruppen übergreifende Angebote oder Gruppenangebote, um die Arbeit mit den einzelnen Kindern, die Rolle im Team, die Reflexion, alles rund um Entstehung von Einrichtung, Träger. Es sind 8 Lernbereiche mit verschiedenen Lernzielen wo wir sozusagen im Gespräch mit den KiA, aber auch mit den Teams, immer wieder abgleichen können ok, wie weit sind die jeweiligen Quereinsteiger*innen schon. Und es ist offen gestaltet, sodass man wirklich im 1. Semester bis zum Ende des 6. Semesters schauen kann ok, was bringen die einzelnen mit, welche Aufgaben können sie dementsprechend vielleicht zuerst übernehmen und welche Dinge stehen aber auch noch gar nicht an, sodass es wirklich individuell nach den Kompetenzen, die sie mitbringen auch entschieden werden kann und ausgefüllt werden kann.“
(Anleiter*in)

„Die Erzieher*innen in Ausbildung erhalten ja eine gewisse Stundenanzahl pro Woche für die Praxisanleitung, die ich übernehme. Das setzt sich dann so zusammen, dass es in jeder Kita oder in den 11 Kitas im XXX Erzieher*innen in Ausbildung in den verschiedenen Ausbildungsjahren oder -jahrgängen gibt. Wir haben uns im XXX dazu entschieden, dass wir (...) zu zweit als **übergreifende Praxisanleitung** tätig sind und den Großteil der Anleiter-Stunden übernehmen. Z. B. im 1. Jahr zwei Stunden, im 2. eine Stunde und im letzten eine halbe Stunde pro Woche und die restlichen Stunden im Team bleiben. (...) Und das ist natürlich eine große Chance die durch die übergreifende Praxisanleitung gegeben ist, dass ich in meiner aufsuchenden Tätigkeit halt immer da bin und die Erzieher*innen in Ausbildung, aber auch die Teams, wissen, das ist ihre feste Zeit. Also ich arbeite immer mit einem Wochenplan, das ist die feste Zeit wo ich da bin und auch wenn jemand mal kein Gesprächsbedarf hat, wir die Zeit einfach nutzen können für die 2 Stunden und noch für die Hospitation wirklich in die Aktion mit den Kindern gehen, dass dann auch über mich eine Art Lernen-am-Modell stattfindet wenn die sehen ok, wie gehe ich vielleicht mit den Kindern in Aktion oder wie

arbeite ich im Atelier oder in der Bewegungsbaustelle. Das ist natürlich eine sehr große Bereicherung.“ (externe Anleiter*in)

Stärkung der Kita-Leitung

Herausforderungen

„Hier war das halt das Problem, dass die Leitung erst im Januar angefangen hat und ich habe im März angefangen, dadurch war hier noch so ein kleiner, also ein großer Umbruch tatsächlich. ... Ich hatte jetzt **keine genaue Einarbeitung**, (...) Und das musste ich mir **größtenteils alleine erarbeiten** und ich bin halt, glaub ich, am Anfang allen ein bisschen auf die Nerven gegangen, (...)“ (Kindheitspädagog*in)

„Das ist so, dass die Leitungen an sich, auch in den Teamsitzungen ja sagen, dass eventuell Hospitant*innen kommen, oder auch Bewerber*innen und da auch natürlich schon transparent darüber gesprochen werden kann ok, welche Profession, Eignung, Kompetenzen, Qualifikationen bringen die mit. Aber das ist natürlich wichtig, gerade vielleicht auch wenn es um so Dinge wie Heilpädagogen geht, wo man das auch für die Integrationsarbeit nochmal gut nutzen kann. Aber sonst würde ich sagen, dass da tatsächlich neben dem Fachlichen so, der Bewerbung und Unterlagen an sich, auf jeden Fall das Persönliche, also das Zusammenwirken dann bei den Hospitationen, zählt.“ (Anleiter*in)

„Natürlich ist manchmal auch ein Hemmnis die Frage der Bildungsnähe und Bildungsferne, wobei ich das jetzt hier – vor allem natürlich bei den Sozialassistenten ist das Gefälle da deutlich größer, als bei den Erzieherinnen - aber da habe ich ein Gefälle, muss ich einfach so sehen. Ich glaube, **es gibt da für jeden seinen Platz, aber das muss dann auch wohlüberlegt sein**. ... Aber es muss schon auch so in die Einrichtung passen und da muss ich mir **genau angucken, was bringen die Leute mit und wo sind sie in der Lage, sich Sachen eben noch anzueignen**. (Referent*in Fachschule)

Und wenn sie, also für die **Erzieherhelfer** ist es ja schwierig, kann es schwierig sein, **wenn sie nicht professionell genug sind, um Teamprozesse zu verstehen**. Also wenn sie zu sehr hinter dem Rücken von anderen reden, oder so, dann kann es Schwierigkeiten geben, wenn sie das nicht genug verstehen sozusagen. (Fachberatung)

„Es ist das **allerwichtigste** finde ich, **die Leitung müsste noch mehr entlastet sein**, dass die den Hauptfokus dann auch hat. Die Leitung... Es steht und fällt jede Einrichtung und jedes Team auch mit Leitung und wenn die Leitung da genügend Freiräume hat, bei jedem da mit reinzuschauen und ein Stück weit mit anzuleiten. Dann ist die Grundvoraussetzung schon erstmal gegeben.“ (Mitarbeiter*in Senatsverwaltung)

„Am Anfang war das ja nicht sicher, wo ich arbeiten soll, bei welcher Erzieherin. **Das war einfach dieses hin und her, erstmal unten, dann oben, wo die mich gebraucht haben ...**“ (Sozialassistent*in)

Chancen

„Also ich glaube, das wär vielleicht - also Bewerbung: **wie führe ich ein Bewerbungsgespräch, dass ich etwas dabei herausfinde? Das ist tatsächlich ein Wissen, das nicht so sehr weit verbreitet ist**. Die meisten Kita-Leitungen gehen nach dem Bauchgefühl, manche sind dabei sehr erfolgreich, aber da kann man sicherlich dran arbeiten, also vernünftige Vorlagen dafür, welche Fragen ich überhaupt stelle im Bewerbungsgespräch, zu haben. Und auch noch mal eine Klarheit darüber zu haben, was

heißt das eigentlich, was muss eine Person haben, die geeignet ist, wonach muss ich jetzt gucken in dem Auswahlprozess. Also das klar zu haben hilft sicherlich auch.“ (Fachberatung)

I: „Sie haben viel von erfahrenen Fachkräften gesprochen. Wer übernimmt denn die Einarbeitung von neuen Fachkräften hauptsächlich?“ A: „Zunächst einmal ich. Die kriegen eine Einführung, wir haben auch einen Einarbeitungsstandard entwickelt, für gesamtstädtisch, dann gibt es natürlich vom Träger noch die ein oder andere Einführungsveranstaltung vorneweg und dann wird die Kollegin in der Stammgruppe von einem Kollegen eingearbeitet, nach Plan. Also sechs Wochen nehmen wir uns schon Zeit und dann geht es stufenweise durch. Und begleitet können, wir haben manchmal ja gar nicht mehr so viele Fachkräfte, dann kriegt sie noch eine Mentorin, das muss gar nicht ihre direkte Kollegin in der Gruppe sein, dann nimmt man die so zusammen oder raus oder ich nehme die Praktikantin und die Mentorin, wenn es mal viele sind, die Erzieherin. Und dann hat man so noch eine, wo man vielleicht noch etwas unverfänglicher nachfragen kann.“ (Kita-Leitung)

„Naja, ich glaube, das Entscheidende ist, und es wäre auch was, wenn das Feld das endlich lernen würde: **eine Probezeit ist eine Probezeit**. Und in der Probezeit kann man von einem Tag auf den anderen kündigen und das muss man total ernst nehmen und man muss die richtigen Verfahren haben, um in der Probezeit sich ein Bild zu machen und dann auch entschieden handeln. Also das fände ich, wenn man das kann, dann kann man sonst so alles nehmen. Und das sollten sie sonst so können. Also diese Entscheidungsfindung in der Probezeit sollte systematisiert sein, in bestimmten festablaufenden Schritten laufen und sehr ernst genommen werden. (Fachberater*in)

„Dann ist es natürlich schon auch so, **überzeugt jemand fachlich**, bringt der jetzt was mit wo man sagt Mensch, das ist doch super. Das war jetzt bei der Medienpädagogin so, die spielt nämlich noch Theater mit den Kinder.“ (Kita-Leitung)

„Ich glaube spannend ist nochmal, gerade **beim Anfang** dann, zu klären, **was sind eigentlich die Skills, die die Einzelnen mitbringen. Also wo haben die ihre Stärken und wo können sie die ausspielen**. also da glaube ich ist es wichtig, schon im Vorfeld einfach mal das auch positiv zu betrachten und dann zu gucken, was habe ich eigentlich an Kapazitäten auch selber schon im Haus, was kann ich nutzen, was kann ich vielleicht noch umsetzen. ... auch mit den Potenzialen die da sind zu arbeiten und zu sagen gut, wie kann ich die auch in meinem Alltag gut nutzen und was brauche ich komplementär womöglich noch an Expertise, die ich mir dann beispielsweise durch - oder mit dem Gedanken multiprofessionellen Teams reinholen kann. Vielleicht auch nur zur Verstärkung, Unterstützung von dessen, was da ist. Vielleicht aber eben auch komplementär.“ (Referent*in Fachschule)

„...aus meiner Sicht und sie bringen natürlich **anderes fachliches Knowhow** mit was Erzieherinnen in der normalen staatlichen Ausbildung so nicht bekommen, weiß ich, wenn man das zu lässt, ist es eine Bereicherung, weil da sind Leute die haben Kunsttherapie studiert, erst Kunst dann Kunsttherapie, die gucken auf Kinder ganz anders, das könnte man nutzen. Man muss es aber wollen, da bin ich mir nicht so sicher. Oder einige bringen ganz viele Kenntnisse aus der Heilpädagogik mit, gerade im Rahmen von Inklusion. Manche haben die wildesten Berufe, die haben zuerst Ingenieurwesen studiert, die teilweise auch so einen sehr sachlichen Blick auf Dinge haben. Sie nehmen dadurch die Interessen der Kinder ganz anders wahr. Das sind **echte Chancen**, wenn man das sehen will und nicht nur sieht, wir brauchen Leute Leute Leute und die Gruppe muss laufen, irgendwie. Da bin ich mir noch nicht so sicher, aber es wäre aus meiner Sicht eine echte Chance, **wenn bestimmte Bedingungen stimmen**.“ (Referent*in Fachschule)

„Naja, **klare Strukturen im Team**, das jeder auch sein Wohlfühlgebiet hat, wo er sich wohlfühlt, aber auch wichtig und kompetent fühlt. Dass die vermeintlich überqualifizierten höher bezahlten Leute

auch die **Kompetenzen des Anderen anerkennen** und auch nachfragen und dann fühlt man sich trotzdem in seinem Feld wohl.“ (Mitarbeiter*in Senatsverwaltung)

Zusätzliche zeitliche Ressourcen

Herausforderungen

„Also es braucht immer einen Austausch, es braucht die Zeit zum Austausch, es braucht die Zeit zur gemeinsamen Reflexion, womöglich auch zur Fallarbeit.“ (Referent*in einer Fachschule)

„Was Kitas und Kitateams grundsätzlich brauchen ist einfach mehr Zeit. Auch mehr Zeit für den Austausch. Mir schwebt immer so vor, was weiß ich, in Baden-Württemberg, dass die vertragliche Regelung, dass die 8-10 Stunden in der Woche einfach nicht am Kind arbeiten, sondern halt für alle anderen Dinge eine Zeit haben. Wenn ich das hier in Berlin fallen lasse kriegen alle Stielaugen und mit Recht. 8-10 Stunden ist jetzt bei einer Vollzeitstelle natürlich ein gerüttelt Maß, aber noch nicht das Ende der Fahnenstange, wie ich finde, wenn man wirklich gut miteinander arbeiten will.“ (Referent*in einer Fachschule)

„Ich meine klar ist immer alles positiv, wenn da Unterstützung reinkommt, aber ich glaube das größte Problem ist tatsächlich, dass Zeit da ist und es oft so läuft, dass wenn extern jemand kommt dann zieht man sich dann vielleicht eher raus, als wenn man das so im Team belässt. Aber trotzdem sind ja die Kinder dann da in der Zeit in der man draußen ist und das hat wiederum Auswirkungen auf den Personalschlüssel. Also da gibt es genug Ausfallzeiten. Ich weiß da nicht, ob vielleicht die Senatsverwaltung mal genau überlegt, ob sie ihre Erzieher-Kind-Relation mal auf den Prüfstein stellt, zu sagen welche Ausfallzeiten sind denn tatsächlich da. Die sagt ja immer, das ist alles mit drin und es ist tatsächlich schon so viel angehäuft, dass bestimmte Sachen eben die Ausfallzeiten glaub ich der Prozentsatz gewachsen ist.“ (Mitarbeiter*in einer Gewerkschaft)

„Also auch **an die Grenzen kommen**, auch die Fachkräfte die an die Grenzen kommen. Teilweise, die auch sagen "ja, es ist zwar gut, dass wir jemanden da haben, der uns unterstützt, aber auch die Person braucht noch so viel Anleitung, **dass uns dann die Zeit verloren geht** für die Arbeit mit den Kindern.“ (Kita-Leitung)

„(...) also wenn ich dann zu Anleitertreffen einlade, dann heißt das ja auch, da fällt wieder jemand lange weg und dann muss man da hin. Ganz häufig sitzen hier dann Auszubildende und sagen 'meine Anleitung ist nicht da wegen Personalmangel' - ist faktisch.“ (Referent*in Fachschule)

Chancen

„Zeit. Den Teams einfach die Zeit zu geben, sich zu entwickeln. Ich finde vor allen Dingen auch, wenn ich mir das so angucke, wenn die über dieses fachliche sich auch noch mal persönlich einbringen können, ich glaube das würde eine Menge bringen.“ (Anleiter*in)

„Also es braucht immer einen Austausch, es braucht die **Zeit zum Austausch**, es braucht **die Zeit zur gemeinsamen Reflexion, womöglich auch zur Fallarbeit**. Ich glaube Zeit ist ein wesentlicher Faktor und die Möglichkeit, sich zusammzusetzen und eben voneinander zu profitieren.“ (Referent*in einer Fachschule)

„Ich komme vorrangig auf Zeit und Anleitung, also eine Begleitung auch der Teams, dass man die nicht alleine lässt und sagt 'ihr seid jetzt Profis und damit ist fertig', sondern denen auch eine Chance

zu geben, zu sagen 'ich brauche eine Weiterbildung, ich brauche Informationen, ich muss mich auch fit machen an bestimmten Punkten.' (Referent*in einer Fachschule)

„Und deshalb ist klar, wir besprechen vorher: was ist gerade dran, was braucht es, wie viel davon braucht es, an welcher Stelle - nee der schafft doch jetzt morgens wunderbar dieses Kindertreffen; komm doch mal beim Mittagessen, da hat er es so schwer. **Dafür muss man halt Zeiten einräumen, wo miteinander das besprochen** wird oder ich bin die Stelle die koordiniert und bündelt und das wieder weiter gibt.“ (Kita-Leitung)

„Weil es braucht ja auch eine Begleitung und das ist auch wieder so **eine Ressource, die zur Verfügung gestellt werden muss.** Eine Begleitung dieser Person als Unterstützung.“ (Mitarbeiter*in einer Gewerkschaft)

Fortlaufende Qualifizierung von Quereinsteiger*innen

Herausforderungen

„Und sie können auch nicht mit einem Studium und einer Ausbildung hier ankommen und **denken das reicht jetzt**, das hab ich jetzt die nächsten. das reicht nämlich überhaupt nicht die nächsten 20 Jahre. Wir sind richtig hinterher das sich die Leute immer weiterbilden und fortbilden. Das ist auch egal ob Hochschulabschluss oder Fachschulabschluss. Das ändert sich so schnell, das entwickelt sich so schnell, da schlagen neue Themen auf.“ (Kita-Leitung)

„Also wenn die ohne, wie haben Sie gesagt? - **Die werden aufgenommen ohne fachlich irgendeinen Zugang zu haben, irgendeine Verbindung.** Bin ich strikt dagegen, **da ist die Grenze.** Weil wir lassen die an unser wertvollstes Gut ran und da mag es vereinzelt Leute geben, die das einfach per se drauf haben. Aber wenn eine Kitaleiterin merkt, dass da jemand ist, der so gut ist, dann gibt es irgendwie eine Lücke für so einzelne Fälle, wo man wieder neu drauf guckt, wie kann man das hier machen. Aber meistens ist er so, dass ich sag, nein, bitte nicht! Nicht an Kinder ranlassen.“ (Dozent*in einer Fachschule)

„I: Nee, generell in den Kitas arbeiten zu lassen, bzw. 5 Tage Qualifizierung zu machen. B: Zu wenig, ich kann das jetzt sehr deutlich sagen,...“ (Referent*in Fachschule)

Chancen

„Aber natürlich ist gerade bei **solchen Personen die aus einem nicht päd. Hintergrund kommen**, nochmal deutlich wichtiger, dass die reflektieren und dass sie Beobachtung lernen, sich mit ihrem Bild vom Kind beschäftigen und gucken, wie sehe ich ein Kind, was ist ein Kind als Selbstlerner und eben nicht als eine tabula rasa,...“ (Referent*in Fachschule)

B zu Inhalten der Qualifizierungen: "Das wär sozusagen das **Bild vom Kind** und wie gehen wir mit Kindern um, wie können wir die Interessen der Kinder aufnehmen, stärken. Sowas wär glaub ich sehr wichtig. Und dann auch **die Sachen, die tatsächlich im päd. Alltag notwendig sind**, also die Beobachtung von Kindern, das Dokumentieren, dann natürlich auch in welchen Umfang Beteiligung an der Elternarbeit, Konzeptentwicklung in der Einrichtung, also ich würde die ja dann sozusagen für die gesamte Arbeit nutzen." (Mitarbeiter*in einer Gewerkschaft)

„...dass man einfach auch schauen muss ok, wie gut funktioniert der Perspektivwechsel, ist einfach die Empathie vorhanden, wie gut gelingt es den Kolleg*innen das Nähe- und Distanzverhältnis zu

wahren oder auch herzustellen. (...) dann kommt natürlich dazu, dass sie sich dessen bewusst sein müssen, mit welcher rechtlichen Grundlage ihre Profession existiert. Das ist uns immer ganz wichtig, dass Fachkräfte, aber auch gerade KiA, wissen ok, warum gibt es das Arbeitsfeld Kita, welche rechtlichen Grundlagen haben wir, was für eine Haltung verbinden wir damit und dann auch zu schauen, wie stark ist sozusagen **die professionelle Haltung schon entwickelt**. Das sind für mich auf jeden Fall auch Kompetenzen die vorhanden sein sollten. **Natürlich ist es immer auch ein Prozess.**“
(Anleiter*in)

Produktive Kopplung des Lernort Praxis mit dem Lernort Schule

Herausforderungen

„Einmal bei einer nicht pädagogischen und jetzt ist es uns aber nochmal passiert bei einer Erzieherin in Ausbildung. Sie war Sozialpädagogin und hat aber die berufsbegleitende Ausbildungsform gewählt als Erzieherin in Ausbildung und da waren dann **Sachen vorgekommen, dass derjenige nicht in die Schule gegangen ist aber wir das nicht wussten**, weil da findet auch **schlechte Kommunikation zwischen Schule und Ausbildungsstätte** statt, weil das sind ja erwachsene Menschen, volljährige Menschen und auch da liegt irgendwie der Datenschutz ein Hindernis und wir wussten es tatsächlich nicht, dass der/diejenige nicht in die Schule gegangen ist. Dann hat diejenige nochmal von uns eine zweite Chance bekommen, die Schule wurde gewechselt, und dann ist es tatsächlich wieder passiert. und das sind so Sachen, das geht einfach nicht. (Kita-Leitung)

„Dann kommt natürlich dazu, dass für die Fachschulen oder auch gerade die **Verknüpfung zwischen lehrender Schule und lehrender Praxis** die Last von den **Studierenden** ... genommen wird, weil die natürlich ganz oft **Infobot*innen sind**, um die Information von A nach B zu tragen.“ (Anleiter*in)

„So traditionell gibt es da eigentlich **kaum Berührungspunkte**. Es gibt den Lernort Praxis und es gibt den Lernort Schule. Punkt. Und das habe ich im letzten Jahr in Gesprächen - ich war ja sowohl mit Schulen als auch mit Trägern in Gesprächen und ganz häufig kam dann dieser Vorwurf gegeneinander. ‚Ich weiß nicht was die machen, die wollen immer Sachen von mir, die ich gar nicht erfüllen kann‘, umgekehrt ‚krieg ich keine Informationen‘, oder die Schule sagt, weiß ich nicht - **Blockwochen** ist immer so ein Thema - es muss Blockwochen geben. Das müssen die Schulen machen, um einfach **auf die Stunden zu kommen**. Auf der anderen Seite sehen die Schulen häufig nicht, dass so eine Blockwoche mal eben, wenn ich sage 'nächste Woche ist Blockwoche', dass das **für die Einrichtung kaum umzusetzen ist**, für die Dienstpläne.“ (Referent*in Fachschule)

„Was die Einrichtungen wollen, beispielsweise, machen sie immer an **Praxisbesuche**. Das können die **Schulen prinzipiell nicht machen**, weil das nicht finanziert ist. Auch wenn man das machen will - ich halte es ja für **grundsätzlich sinnvoll** das zu machen - aber es ist nicht vorgesehen in diesem Ausbildungsgang, deshalb wird es auch nicht finanziert.“ (Referent*in Fachschule)

Also wenn ich in der Einrichtung das Thema habe und in der Schule das Thema, **dann kommt es halt nicht wirklich zusammen**. Natürlich muss man beides machen, keine Frage, aber am besten ist natürlich, wenn **das gleiche Thema auch irgendwie parallel behandelt werden kann** und eine Flexibilität da ist. (Referent*in Fachschule)

„(...), aber dann könnte doch tatsächlich **der Ansatz sein**, zu sagen, diese **5 Tage Fortbildung muss im Vorfeld stattfinden** und hat praxisbezogene Teile, wo eben derjenige, der sie einstellen will, auch schon sich ein Bild machen kann. Also ich würde dann dieses ganze Konzept sehr mp aufstellen und nicht sagen - geht mal irgendwohin um eine Fortbildung zu machen - sondern das muss dann so schlau gemacht sein, **dass man sozusagen in dem theoretischen Teil sofort Impulse bekommt, die**

man, was weiß ich, am nächsten Morgen in der Kita einbringen sollte und da können sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer nämlich ein Bild davon machen, gelingt mir das. Eine sozusagen nur theoretische Ausbildung, das ist ja bei 5 Tagen eh, deswegen tu ich mich ein bisschen schwer mit dem Begriff, aber ich halte da **ein kombiniertes Konzept einfach für wichtig.**“ (Mitarbeiter*in der Senatsverwaltung)

„Die Frage ist halt, **wie nachhaltig sind 5 Tage mehr?** Und was ist mit den anderen 360 Tagen? Wie wirksam ist es, gerade wenn da keine Berufsausbildung oder Qualifikation stattgefunden hat? Welche Lernstrategien konnten die Menschen für sich entwickeln, um auch nachhaltig davon profitieren zu können? (...) Weil dann **wird es mit Sicherheit zu wenig sein, weil da ja keine Anleitung stattfindet, weil es ja nicht so wie in der berufsbegleitenden Ausbildung ist, dass es da Praxisanleitung gibt;** ... (Anleiter*in)

Chancen

„..., also ich handhabe das so, dass es auch mehrere oder min. 2 Exemplare von diesem **Ausbildungs- oder Orientierungsplan** gibt. Eins wo wir sozusagen sauber alles dokumentieren, welche Lern- oder Etappenziele gibt es schon, welche Teilziele können schon oder werden schon erfüllt, werden oder sind schon erarbeitet worden und dann bekommt der oder die KiA immer **noch ein Exemplar für sich mit, das sie auch mit in den Unterricht nehmen kann,** weil es auch eine Spalte gibt für Theorie-Praxis-Transfer, Lerninhalte oder auch curriculare Vorbestimmungen von den Fachschulen, sodass wir dort auch in einem Orientierungsplan nochmal den Theorie-Praxis-Transfer festhalten.“ (externe Anleiter*in)

„Viele Teams haben für sich einen sehr geringen Einblick in die Ausbildung von Erzieher*innen, also durch das Wechseln der Prüfungsverordnung, durch die sehr geringe Kooperation zwischen ‚Lernen und Praxis‘ und ‚Lernen und Schule‘ gerade in berufsbegleitenden Ausbildungen, dass denen oft auch nicht klar ist oder war, was ist unsere Aufgabe, welche Verantwortung, welche Pflichten, Rechte haben wir. Dass oft den KiA oder den Studierenden gar nicht klar war, wer macht denn eigentlich hier was und dass man da noch was braucht.“ (externe Anleiter*in)

„Gerade sage ich mal in **kleineren Kitas**, ... ist natürlich **eine Vernetzung super wichtig**, damit die sich auch austauschen können. Im Moment würde ich sagen nutzen sie das ganz oft über den Austausch mit Kommiliton*innen, dass sie da wirklich den Lernort Schule dafür nutzen. (...) ja, **verschiedene Rahmenbedingungen müssen natürlich bedacht werden:** dass viele an unterschiedlichen Tagen Schule haben, dass viele unterschiedliche Arbeitsstunden haben, dass wir auch viele Auszubildende haben, die halt Kinder, Familie usw. haben, dass wir natürlich auch nicht, sag ich mal, in Kitas die 5 oder 6 Auszubildende haben, die an einem Tag alle komplett weg sind - also es muss ein gutes System entstehen, dass wir die Möglichkeit geben, Treffen organisieren zu können.“ (externe Anleiter*in)

„Er ist im Prinzip der **Vermittler** zwischen den Fachkräften und den Erzieherinnen in Ausbildung bei auftretenden Missverständnissen, Problemen. Er ist der **Ansprechpartner wenn es um die Kommunikation mit den Schulen** geht, er ist der **Unterstützer bei den Facharbeiten** auch, die sie ja dann am Ende der Ausbildung schreiben. Er arbeitet mit dem **Ausbildungsplan**, (...), er ist ausschließlich für die Begleitung zuständig, das heißt er macht mit den Erzieherinnen in Ausbildung feste Termine aus, (...)“ (Kita-Leitung)

„Das wäre, an solchen Stellen wäre es tatsächlich sinnvoll, nochmal über Strukturen nachzudenken und **die Kooperation zwischen Schulen und den Praxisstellen tatsächlich stärker zu befördern** und die **fit zu machen, miteinander auch in Kontakt zu treten** und auch zu sagen - das funktioniert ja nur, wenn beide am gleichen Strang ziehen. Natürlich muss die Schule dann immer sagen, die Flexibilität

*muss mehr von den Einrichtungen kommen, was die Themen angeht, aber umgekehrt kann ich auch mal hören 'was ist denn grade Thema bei euch in der Einrichtung, kann ich das vielleicht in mein Lernfeld einfließen lassen'. Manchmal liegt es ja auch nur an Beispielen.“ (Referent*in Fachschule)*