

# Immer dem roten Faden nach

gettyimages.de @ jacoblund

gettyimages.de @ kokouu

**Eine Kollegin geht, die nächste kommt. Umso schneller die Wechsel, desto leichter verliert man das Wesentliche aus den Augen: ein gemeinsames Bildungsverständnis. Fragen wie „Was bedeutet Partizipation für uns?“ oder „Welche Rolle sollen die Eltern in unserer Kita spielen?“ geraten in den Hintergrund. Wie Sie eben das verhindern, erfahren Sie im Artikel.**

**Björn Sturm**

Ressourcen freisetzen: In multiprofessionellen Teams funktioniert das, wenn Kolleg:innen mit unterschiedlichen (Berufs-)Biografien, Perspektiven, Stärken und Kompetenzen bewusst im Interesse der Kinder und deren Familien zusammenwirken und ihren Arbeitsalltag gestalten. Des Weiteren sollten alle Kolleg:innen ein gemeinsames Bildungsverständnis als hohes Gut erachten und anstreben. In Zeiten von hoher Personalfuktuation erleben viele Leitungen und Pädagog:innen dieses Ziel jedoch als besonders herausfordernd. Zur Profession von Fachkräften gehört es, ihr pädagogisches Handeln auf Basis eines einheitlichen Bildungsverständnisses zu hinterfragen und sich dazu regelmäßig auszutauschen. Neue Kolleg:innen bei diesen Gesprächen von Beginn an aktiv teilhaben zu lassen, ist überaus wichtig. Das Team sollte deren individuelle Einschätzungen, Erfahrungen und Handlungsweisen in diesen Prozess einbeziehen. Die damit verbundenen Anregungen wie auch Kontroversen bieten Gelegenheiten, um voneinander zu lernen und das eigene pädagogische Handeln zu reflektieren.

## **Schnell erklärt: Personalfuktuation**

Verlässt ein:e Arbeitnehmer:in ein Unternehmen, bezeichnet man das als Fuktuation. Die Gründe können unterschiedlich sein: Eine Person kann kündigen, in Rente oder Elternzeit gehen oder die Stelle wechseln und zum Beispiel Fachberater:in werden.

Im Laufe von zwei Jahren (2021-2022) arbeiteten fünf Projekt-Kitas unter Begleitung des Berliner Kita-Instituts für Qualitätsentwicklung (BeKi) darauf hin, sich mit dem Fokus auf multiprofessionelle Zusammenarbeit und Quereinstieg weiterzuentwickeln. Das Projekt förderte die für Jugend zuständige Senatsverwaltung. Dieser Artikel berichtet von Erfahrungen und Methoden, die Teams geholfen haben, sich bei schwieriger personeller Ausgangslage über ihr Bildungsverständnis zu verständigen.

## **Zeit als überaus kostbare Ressource**

Bei hoher Personalfuktuation muss ein Team neuen Kolleg:innen bereits fortgeschrittene Verständigungsprozesse veranschaulichen und praktisch vorleben (zum Beispiel über die Konzeption, das Qualitätshandbuch oder Anleitungsgespräche). Die Bildungspläne der Länder beschreiben das Bildungsverständnis als Arbeitsgrundlage. Es zieht sich als roter Faden durch die praktisch-methodischen Aufgabebereiche der Pädagog:innen. Unterschiedliche Ausgangslagen im Team erfordern Zeit für Reflexion, Anleitung und gemeinsame Planung. Besondere Aufmerksamkeit benötigt das Team, um Begriffe sowie unterschiedliche Einschätzungen zu klären und gemeinsam Ziele zu bestimmen. Was heißt es etwa konkret, sagt die Kita: „Wir arbeiten

inklusiv“, „Wir ermöglichen allen Kindern eine Teilhabe“ „Wir gestalten Projekte mit den Kindern und nicht für sie“?

Das Projekt machte deutliche Unterschiede zwischen den Einrichtungen sichtbar, und zwar was die zur Verfügung stehende Team-Zeit betraf. Kitas, die regelmäßig Zeit für einen Austausch über ihre pädagogische Arbeit hatten, profitierten erkennbar in der Arbeitszufriedenheit und wirkten resistenter gegenüber Personalengpässen. Es kann also ein Trugschluss sein, bei angespannter Personaldecke zuerst beim gegenseitigen Austausch Zeit einzusparen.

## **Profilentwicklung gleich Teamentwicklung?**

Jede Kita hat ihr eigenes Profil. Häufig sind damit thematische Schwerpunkte wie Bewegung, Musik oder digitale Bildung verbunden oder die Einrichtung orientiert sich an einem bestimmten Ansatz wie der Werkstattpädagogik, dem Situationsansatz oder der Waldpädagogik. Die an dem Projekt beteiligten Kitas haben gute Erfahrungen damit gemacht, setzten sie sich mit der Weiterentwicklung ihres pädagogischen Profils auseinander. In diesem Rahmen fragten wir als Projektverantwortliche nach, wer welche Stärken und Vorlieben in die Arbeit einbringen kann und möchte. Viel Wert legten die Teams auf einen kollegialen Meinungs- und Fachaustausch, der die Bedarfe der Kinder und deren Familien ins Zentrum stellte. In diesen Kitas entwickelte sich das Profil unter Berücksichtigung der Stärken der Mitarbeiter:innen weiter. Zeit für solche Entwicklungsprozesse fanden die Teams in Teamsitzungen, Dienstberatungen und Teamtagen. Durchgängig stand die Frage im Mittelpunkt, wie die Kinder und deren Familien von den Ideen der Fachkräfte

profitieren. Die Schärfung des Profils orientierte sich somit nicht nur an festgelegten Schwerpunkten, sondern insbesondere an den Interessen und Bedarfen der Kinder und ihrer Familien. Das Bildungsverständnis thematisierten die Kitas als Basis im gesamten Prozess und bezogen es auf die praktische Arbeit. Leitungen tragen hier eine besondere Verantwortung. Sie hinterfragen konstruktiv-kritisch, inwieweit Aussagen im Team mit dem Bildungsverständnis in Beziehung stehen und schätzen ein, ob Fachkräfte fachlich argumentieren oder nur ihre Meinung vertreten. Sie unterstützen ihr Team darin, beides voneinander zu unterscheiden.

Das Projekt machte deutlich: Sich als Team mit dem Bildungsverständnis der Kita auseinanderzusetzen, ist ein Prozess der vielen kleinen Schritte, der mit jedem neuen Teammitglied ein Stück weit einen erneuten Dialog erfordert. Das Profil der Einrichtung weiterzuentwickeln, kann zur Verständigung beitragen. Ziele und Ideen des Teams auszugestalten, tragen dabei nicht nur dazu bei, das Profil zu schärfen. Sie kommen in gleichem Maße der Entwicklung eines Teams zugute. Orientierung in der Profilentwicklung fanden die Fachkräfte unter anderem über themenbezogene Teamtage, interne Evaluation, die eigene Konzeption und das Leitbild des Trägers.

### Die Lebenswelt der Kinder als Leitlinie

„Bildung ist Aneignung und Gestaltung von Welt.“ So steht es im Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege. Kinder begegnen Impulsen ihrer Umwelt neugierig. Sie lernen mitunter durch Erproben und Experimentieren. Indem Fachkräfte gezielt beobachten und im Dialog mit Kindern finden sie heraus, welche verschiedenen Wege die einzelnen Kinder nutzen, um sich die Welt anzueignen.

Die pädagogische Planung von Aktivitäten im Alltag baut auf diesen Beobachtungen auf. Sich im Team über diese Beobachtungen auszutauschen, bringt alle unmittelbar in Kontakt mit einem auf ganzheitliche Entwicklung ausgerichteten Bildungsverständnis. Das Projekt griff die verschiedenen Perspektiven der Fachkräfte und Quereinsteigenden in der pädagogischen Planung verstärkt auf. Die Verantwortlichen des Projekts achteten darauf, die Bedarfe, Interessen und Themen der Kinder mit den Fertigkeiten und Kenntnissen des Teams in Bezug zu setzen. Die Arbeit als multiprofessionelles Team eröffnete neue Möglichkeiten, Kinder umfassend zu unterstützen. Sie half Fachkräften, sich persönlich zu entwickeln und eine vielfältige sowie inklusive Lernumgebung zu schaffen. Baute die pädagogische Planung auf der Lebenswelt der Kinder und ihrer Familien auf, stellten die Fachkräfte Bezüge zum gemeinsamen Bildungsverständnis leicht her. Für die Anleitung und Begleitung neuer Kolleg:innen war das sehr hilfreich.

### Quereinsteigende – ein Anschub für Qualität

Angeregt durch den Artikel „Zusammenwirken im Team“ der Erziehungswissenschaftlerin Anke König setzten wir uns im Projekt mit dem Konzept des groupthink auseinander. Das Konzept beschreibt die Tendenz in Teams, dass sich Gruppenmitglieder im Laufe der Zeit stark aneinander anpassen. Aus diesem Grund stimmen Auffassungen vermeintlich sehr stark miteinander überein. Dieser Tendenz kann man entgegenwirken, wenn Kolleg:innen unterschiedliche Ansichten zur Sprache bringen können. Neue Sichtweisen fordern dazu heraus, über Routinen nachzudenken. Hier liegt das Potenzial,

blinde Flecken in der Praxis zu erkennen. Besonders heterogenen Teams fällt es leichter, den sogenannten groupthink zu durchbrechen. Die Studie „Was kommt nach dem Berufsstart?“ der Erziehungswissenschaftler:in Kirsten Fuchs-Rechlin und Ivo Züchner verdeutlicht, dass Pädagog:innen besonders zu Beginn ihres Berufslebens unter einer mangelnden Integration ins Team leiden. Dies führt nicht selten dazu, dass Pädagog:innen die Einrichtung oder gar das Berufsfeld wechseln. Anerkennen, wertschätzen und unterstützen Kolleg:innen sowie Leitung das neue Teammitglied bei der Bewältigung pädagogischer Aufgaben, wirkt sich das positiv aus. Teams, denen es gelingt, neue Kolleg:innen gut einzubinden, gewinnen nützliche Impulse für ihre pädagogische Arbeit. Insbesondere dann, wenn sie sich auf eine professionelle Basis beziehen.

Das Projekt machte den Quereinstieg als Chance deutlich. Wiederholt berichteten anleitende Fachkräfte wie Fragen der Quereinsteigenden zu spannenden Diskussionen im Team führten. Auch die Verantwortung als Anleitende führte zur Kompetenzerweiterung. Anleiter:innen erzählten wiederholt, dass sie in der anleitenden Rolle ihr Wissen und ihre Haltung stärker reflektierten. „Wir lernen gegenseitig voneinander, tauschen uns aus und reflektieren gemeinsam,“ brachte es eine Anleiterin auf den Punkt.

### Fallvignette: Lehrende und Lernende zugleich

„Ich habe so einen großen Schub bekommen durch meine Aufgabe als Anleiterin. Ich habe richtig bemerkt, wie ich lerne.“ Juliane erzählt, wie die Nachfragen von Anna, der neuen Kollegin im Team, sie dazu motivieren, selbst nachzulesen oder die Fragen mit ins Team zu nehmen. Das Team habe die Beobachtungsinstrumente daraufhin nochmal kritisch überprüft, ob sie helfen, einen ressourcenorientierten

Blick zu bewahren. „Im Team haben wir uns die Köpfe heiß diskutiert, warum wir eigentlich völlig überzeugt sind, dass alle Aktivitäten in der Kita freiwillige Angebote für die Kinder sind, und dass wir uns beim Morgenkreis darüber überhaupt nicht einig sind. Anna hat zuerst viel zugehört, dann angefangen mitzudiskutieren. Ihre Argumente wurden im Team gehört und haben anfangs skeptische Kolleg:innen überzeugen können. Die Erfahrungen, die wir mit dem jetzt freiwilligen Morgenkreis bisher gemacht haben, wollen wir in der nächsten Teamsitzung auswerten. Ich bin gespannt, was die Kolleg:innen berichten werden.“

### Merkzettel:

- Bei der Erkundung der Lebenswelten der Kinder profitieren multiprofessionelle Teams von ihrer interdisziplinären Perspektive und ihrer vielseitigen Expertise. Die verschiedenen Zugänge greifen die Fachkräfte in der pädagogischen Planung auf. Es gilt, die Bedarfe, Interessen und Themen der Kinder mit den Fertigkeiten und Kenntnissen der Fachkräfte in Bezug zu setzen.
- Elementar für die Arbeit als multiprofessionelles Team ist, sich in Teamsitzungen und Dienstberatungen über gemeinsame Ziele und das der Arbeit zugrunde liegende Bildungsverständnis zu einigen.
- Leitlinien des Trägers sind nützlich, um die Grenzen für Gestaltungsspielräume zu klären.
- Leitung und Team vergegenwärtigen sich im Rahmen der Teamentwicklung immer wieder den eigenen pädagogischen Auftrag. Dazu gehört, Begriffe zu klären und sich über Verhaltensweisen auszutauschen.
- Sich über das Bildungsverständnis sowie das Profil der Einrichtung zu einigen, braucht Zeit und steht in Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit.

**Björn Sturm** ist Diplom-Pädagoge und arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung. Er betreut dort unter anderem die Praxisprojekte „Konsultationskitas des Landes Berlin“ und „Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams“. Zudem ist er Mitautor des Berliner Bildungsprogramms für Kitas und Kindertagespflege.  
**Kontakt:** [sturm@beki-qualitaet.de](mailto:sturm@beki-qualitaet.de)  
**Webseite:** [www.beki-qualitaet.de](http://www.beki-qualitaet.de)

### Literatur

Fuchs-Rechlin, Kirsten/Züchner, Ivo (Hrsg.) (2018): **Was kommt nach dem Berufsstart? Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen.**

Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 27. München.  
**König, Anke (2019): Zusammenwirken im Team.** In: Welt des Kindes, Heft 5 (Sep./Okt. 2019), S. 14-16.

### Der Querverweis:

In der Juni-Ausgabe der klein&groß haben wir uns im Schwerpunkt ausführlich mit dem Thema „Multiprofessionelle Teams“ beschäftigt. Hier finden Sie von Björn Sturm den Artikel „Auf Schatzsuche“, in dem er erklärt, wie Sie verborgene Talente und Stärken im Team auffinden und nutzen können.

