

Wissen



stock.adobe.com © ARochau

Am selben Strang ziehen

In Kitas bedeutet Querein-
stieg einen großen Kraftauf-
wand – für die Menschen, die
in den Beruf quereinsteigen,
wie für diejenigen, die Aufga-
ben in der Praxisanleitung zu-
sätzlich zur Arbeit mit den

Kindern übernehmen. Dass
Quereinsteigende gut im Feld
ankommen und nicht gleich
wieder zu Berufsausstei-
ger:innen werden, dafür soll
der Artikel einen Beitrag
leisten.

Björn Sturm, Thomas Pappitz

In Zeiten des Fachkräftemangels mutet
in vielen Berufsfeldern Querein-
stieg als Lösung an. So auch für pädagogi-
sche Berufe. Dass Menschen in ein Be-
rufsfeld wechseln, ohne die dafür übli-
che Ausbildung oder ein
entsprechendes Studium durchlaufen
zu haben, schien noch vor Kurzem
kaum denkbar. Für manche eröffnet
sich die Möglichkeit, in einen bislang

nicht zugänglichen Wunschberuf zu wechseln, sie sind hochmotiviert. Quereinsteiger:innen bringen Fähigkeiten aus anderen Lebensbereichen und unterschiedlichen Berufen mit, können innovativ wirken und die Lebenswelten von Kindern bereichern. Die für den Beruf notwendigen Fachkenntnisse und Fertigkeiten eignen sie sich im Quereinstieg vor allem beim Arbeiten im pädagogischen Feld und bei parallel laufenden Weiterbildungen an.

Was macht gute Anleitung aus?

Quereinsteigende wie auch Personen in der berufsbegleitenden Ausbildung zur Erzieherin bzw. zum Erzieher lernen on the job. Das braucht Kolleg:innen, die verantwortlich diese Menschen begleiten, sie anleiten. Anleiten meint nicht nur Einarbeitung in bestimmte Arbeitsprozesse einer Kita, die für das pädagogische Handeln im Berufsalltag unumgänglich sind. Es bedeutet, bei Fragen und Verunsicherung zuerst zur Verfügung zu stehen, Brücken ins Team zu bauen, pädagogische Abläufe zu begleiten und neu übernommene Aufgaben zu unterstützen.

Beruhet Bildung auf vertrauensvollen wie stärkenden Beziehungen, bleiben den Lernenden viel mehr Kapazitäten, sich auf den eigenen Prozess zu konzentrieren. Sie können sich ausprobieren und Erfahrungen sammeln, sie können mit ihrem Lernen auf vorhandene Fähigkeiten bauen und diese, so gut es geht, in den Teamprozess einbringen. Anleitende sind dafür verantwortlich, eine vertrauensvolle Grundlage für gemeinsames Arbeiten zu schaffen. Es braucht Verlässlichkeit, gute Vorbereitung und empathisches Mitdenken und Mittun. Eine in der Hinsicht selten wahrgenommene, aber entscheidende Größe im Anleitungsprozess ist das Selbstanwendungsgebot: Was ich als Anleitung von der künftigen pädagogischen Fachkraft im Handeln mit den Kindern erwarte, muss ich auch selbst

in der Beziehung zu den Quereinsteigenden vorleben. Nicht alles wird immer gelingen, aber dann sollte gemeinsam die selbstkritische und auf Stärken blickende Reflexion möglich sein. Gerade bei Schwierigkeiten ist zuversichtliches Motivieren, die Aufgaben schaffen zu können, durch die Anleitung und das Team Gold wert.

Herausfordernd in der Anleitung ist es, einschätzen zu können, wann die anzuleitenden Kolleg:innen selbstständig Verantwortung in einzelnen Bereichen übernehmen können. Hier kann das in der Pädagogik bekannte Modell „Zone der nächsten Entwicklung“ (nach Lew Wygotski) gute Dienste leisten. Überforderungen oder dauerhafte Unterforderungen können erkannt und vermieden werden. Bereiche, in denen die Personen schon Sicherheit entwickelt haben, können in eigenständige Verantwortung übergeben werden und damit die Basis für Erfolge, Selbstvertrauen und Anerkennung bilden.

Aufgabenbereiche, die erst anzueignen sind, lassen sich mithilfe der Anleitung oder des Teams durchführen oder schrittweise aufbauen. Eine gemeinsame Reflexion ist unabdingbar. Das Nachdenken der Lernenden kann dieses Muster anregen: „Was ist mir gut gelungen – und warum? Was würde ich gegebenenfalls anders machen?“ Das Praxislernen im Machen braucht ein Vorgehen und eine Reflexion ähnlich einer Stufenleiter. In ihrem Heft „Praktikantinnen und Praktikanten kompetent anleiten“ schlagen Friederike Kott und Renate Maier-Lutz (2020, S. 14 f.) ein „methodisches Grundprinzip“ vor, nach dem sich das Handeln der Anzuleitenden nach individuellen Lernbereichen stufenweise aufbauen lässt:

Vormachen → **Mitmachen** →
→ **Nachmachen** → **Selbermachen**

- **Vormachen:** „Orientierung geben und bewusste Beobachtungen fördern“ Die Anleitung hält zur bewussten Zurückhaltung an und fordert zu einem offenen Blick auf.

- **Mitmachen:** „Gemeinsames pädagogisches Handeln in einem Zustand der Einbindung und des Angebundenseins“

Die anzuleitende Person handelt unter Anweisung.

- **Nachmachen:** „Erfahrungshandeln und gemeinsame Reflexion“ Anzuleitende gestalten unter dem fachkundigen Blick der Anleitung bestimmte Aufgaben des pädagogischen Alltags selbst. Im Anschluss wird das Handeln unter pädagogischen Kriterien gemeinsam ausgewertet.

- **Selbermachen:** „Selbstständigkeit und Selbsttätigkeit“

Mit zunehmendem Lernen und Selbstvertrauen wie Vertrauen werden von der lernenden Person schrittweise immer mehr Verantwortlichkeiten übernommen (vgl. Kott & Maier-Lutz 2020, S. 15).

Der richtige Rahmen für Anleitung

Die Pädagog:innen in der Kita sind mit der Betreuung, Bildung und Erziehung von Kindern beauftragt. Die fachliche Kompetenz umfasst auch den Schutz von Kindern und entsprechende Befugnisse. Diese Verantwortlichkeiten wahrzunehmen, setzt die Entwicklung professionellen Handelns voraus. Das lässt sich durch Anleitung begleiten. Das schließt schon im Vorfeld die Fragen ein: Wen wählen wir als Träger, Leitung und Team als Quereinsteigende aus? Wie schaffen wir uns die Voraussetzung einer geeigneten Auswahl? Und umgekehrt: Wie schaffen wir für Quereinsteigende die Möglichkeit, bei uns das Berufsfeld und die geforderte Art der Tätigkeit kennenzulernen? Eine klare Trägerstrategie ist hier hilfreich, in der Auswahlkriterien und Probezeiten festgelegt sind, wie auch eine Erkundung im Team, die einschätzt, wer unter welchen Voraussetzungen die Anleitung verantworten kann.

Anleitung gelingt, wenn die Einrichtung auch als „Lernort Praxis“ verstanden und organisiert wird. Kita-Träger sollten festlegen, wie viele und wie sie Menschen im Quereinstieg beschäftigen und wie diese begleitet werden sollen. Es ist klar zu bestimmen, welche Gelingensbedingungen es gibt und wie solche geschaffen werden können. Einige besonders bedeutsame Bedingungen für die Sicherung des Quereinstiegs können sein:

- Für Aufgaben im Rahmen der Ausbildung besteht ein ausreichendes Zeitbudget, das im Dienstplan verankert und gegenüber dem Team transparent ist. Wie viel Zeit für die Anleitung benötigt wird, sollte so genau wie möglich bestimmt sein.
- Über die Fortbildungsplanung ist geklärt, welche Bedarfe (auch Fachberatung und Supervision) einzelne Fachkräfte und das Team in Bezug auf den Quereinstieg haben.
- Die Anleitung von Quereinsteigenden ist fachlich gesichert. Anleiter:innen haben entsprechende Fortbildungen durchlaufen und sich auf ihre Funktion vorbereitet. Die Entscheidung, Quereinsteigende aufzunehmen, ist nicht allein aus dem Fachkräftemangel heraus begründet.
- Regelmäßiger moderierter kollegialer Austausch unter Anleitungen (intern und kitaübergreifend) wirkt sich positiv auf die Qualität aus. Innerhalb von Trägern kann das etwa eine Fachberatung übernehmen.
- Nach abgeschlossener Einarbeitung von Quereinsteigenden trägt die Evaluation der Anleitung zur Vorbereitung kommender Prozesse bei. Dazu sollten die Quereinsteigenden, aber auch das Team, um Rückmeldungen gebeten werden.

Anleitungskonzept – Wer braucht denn so was?

Zur Frage, ob jede Kita ein eigenes Anleitungskonzept erarbeiten soll, gab es im BeKi-Pilotprojekt unterschiedliche Auffassungen. Es gibt allgemeine, gut nutzbare Zugänge, fanden die einen. Ein auf die Bedingungen der Kita zugeschnittenes Konzept ist eine Notwendigkeit für gelingende Anleitung, war die Position der anderen. Wie auch immer man zu dem Thema steht: Einige orientierende Fragen haben sich als hilfreich herausgestellt.

- Was zeichnet ein „gutes“ Anleitungskonzept aus, das zu unseren Anliegen passt?
- Was soll darin geregelt sein?
- Wer sollte daran mitwirken?
- Was brauchen wir in unserer Einrichtung bzw. bei unserem Träger?

Klar ist: Anleitungen benötigen Materialien, um auf die verschiedenen Bedarfe und Ausgangslagen von Quereinsteigenden reagieren zu können. Leitfäden oder Anleitungskonzepte erhöhen die Transparenz und bieten den Beteiligten Orientierung. In die Materialentwicklung sollten möglichst viele Akteur:innenspektiven eingehen. Verkompliziert wird die Situation, wenn Fachschulen unterschiedliche Anforderungen an die Studierenden stellen. Das kommt zum Tragen, wenn mehrere Personen aus unterschiedlichen Fachschulen in einer Kita arbeiten. Eine Vereinheitlichung ist für Träger bzw. Kitas wünschenswert. Dies wird zum Teil erreicht, indem man sich auf Studierende bestimmter Fachschulen konzentriert.

Anleitung gelingt, wenn sich das Team beteiligt

Kita-Team und Leitung sollten sich darüber im Klaren sein, wie sie anleiten wollen. Dazu gehören Fragen nach Aufgaben, für die das Team gerade zusätzlich Kraft benötigt. Ein gestaffeltes Lernen sollte mit der Übernahme von

Teamaufgaben abgestimmt werden, so dass Menschen in Ausbildung sich und das Team durch Überforderung nicht extra belasten, sondern in stufenweiser Verantwortungsübernahme das Team entlasten.

Anleitungsprozesse gelingen als Team. „Nicht alle Aufgaben, die der Praxisanleitung zugeordnet sind, müssen zwangsläufig durch sie erfüllt werden. Wesentlich ist das Vorhandensein verbindlicher Regelungen, die absichern, dass die jeweiligen Aufgaben verantwortlich, kontinuierlich und transparent übernommen werden.“ (BIfF 2018, S. 4) Im Idealfall sind alle im Team ihren Stärken entsprechend ansprechbar, auch wenn sie keine direkte Aufgabe in der Anleitung übernommen haben. Können Praxisanleitungen auf das ganze Team und seine Vielfalt bauen, lässt sich so manches leichter angehen, wie die folgende Fallvignette verdeutlicht:

Eine Teamfortbildung zum Thema Praxisanleitung. Wer leitet an?

An einem Freitag treffen sich 15 Kolleg:innen der Kita Müllerstraße zur Teamfortbildung. Es geht um Praxisanleitung – das Wunschthema zweier Anleiterinnen. Den Vorschlag, das Thema für das ganze Team anzusetzen, hat die Leitung gerne angenommen. Die Anleiterinnen sind unzufrieden darüber, dass manche Kolleg:innen ihre Bereiche nicht den beiden Quereinsteigenden öffnen und Absprachen oft nicht klappen. Sie fühlen sich unter Druck, da sich unerschwinglich Klagen häufen, wenn sie sich mit den Quereinsteigenden zu Reflexionsgesprächen zurückziehen. Auch in der Müllerstraße ist die Personalsituation zurzeit oft prekär. Den Anleiterinnen ist bange. Sie sind unsicher, wie die Fortbildung angenommen und was sie auslösen wird. Im Vorfeld initiierten sie im Team eine Umfrage, es gab nur fünf, die die Frage beantworteten: „Wie kannst

du dich in die Anleitung einbringen?". Antworten waren etwa, dass man dafür nicht verantwortlich sei, dafür keine Zeit habe oder die Erfahrung dafür fehle. Mit der Dozentin ist abgesprochen, biografisch die Erfahrungen der Pädagog:innen mit eigenen Anleitungsprozessen zum Ausgangspunkt zu nehmen, die Erwartungen an Anleitung zu thematisieren und zu besprechen, was zur Anleitung gehört und wie sie sich als Teamaufgabe verstehen und verwirklichen lässt.

Schon am Mittag ist klar: Das Thema trifft einen Nerv. Alle haben sich aktiv bei der Frage nach ihrer eigenen Anleitung beteiligt. Es sind eine Menge Aspekte zusammengekommen, was gut lief und was man sich anders gewünscht hätte. Der Blick darauf, was sich aktuell gut umsetzen lässt und welche Schritte dafür nötig sind, wurde mit folgenden Fragen verbunden:

- Was decken die Anleiterinnen bereits ab?
- Gibt es etwas, was Einzelne aus dem Team übernehmen möchten?
- Was betrifft das Team als Ganzes?

Es wird verständlich: *Sind die Aufgaben von Anleitung klar und deutlich, erscheinen sie machbar.*

Am Nachmittag ist die Stimmung gelöst und ausgelassen. Die Frage nach konkreten Erwartungen an Anleitung aus Sicht der Quereinsteigenden, der Anleiterinnen, des Teams und der Leitung hat Klärung in Gang gebracht und Reibungspunkte erscheinen lösbar. Befürchtungen und Wünsche sind offen angesprochen worden, Kritik hat ihren Platz gefunden. Auch die Quereinsteigenden, die sonst recht zurückhaltend sind, haben sich stark eingebracht. Das führt zu Anerkennung im Team.

Zum Ergebnis gehören

- einige Angebote an die Auszubildenden, sich in den Domänen der

Pädagog:innen umzusehen und unter Rücksicht auf den Stand ihrer Ausbildung sich in für sie neue Arbeitsprozesse einbinden zu lassen,

- neue Absprachen,
- Klarheit, was Anleitung bedeutet und
- was man als Teammitglied und damit zur Entlastung des Teams beitragen kann.

In der Feedbackrunde stellt eine der Anleiterinnen offen fest: „Wir hatten uns schon so eingeeigelt, dass wir vergessen haben, unsere eigenen Wünsche ans Team gezielt zu äußern und zu erklären, was wir brauchen.“ Die Anleiterinnen haben sich beim Team bedankt und wurden vom Dank des Teams zu ihrer Tätigkeit überrascht.

Der Clou: Ein Pädagoge äußerte den Wunsch, eine Schulung zur Praxisanleitung zu besuchen.

Björn Sturm ist Diplom-Pädagoge und arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Berliner Kita Institut für Qualitätsentwicklung. Er betreut dort die Praxisprojekte Konsultationskitas des Landes Berlin in Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams.

Kontakt: sturm@beki-qualitaet.de

Thomas Pappritz ist Diplom-Psychologe, war am Pilotprojekt des BeKi beteiligt und viele Jahre in der Ausbildung von Quereinsteigenden als Ausbildungsbegleiter nach dem Reformkonzept der Tätigkeitsbegleitenden Qualifizierung für das Land Brandenburg (TBQ) des Berliner Instituts für Frühpädagogik tätig.

Kontakt: tpappritz@hotmail.com

Die hier berichteten Erfahrungen stellen einen Auszug von Projektergebnissen zur Arbeit multiprofessioneller Kita-Teams dar. Von der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und beauftragt, wurde dazu 2021 bis 2022 in enger Zusammenarbeit mit fünf Berliner Kitas vom Berliner-Kita-Institut für Qualitätsentwicklung (BeKi) ein Pilotprojekt gestaltet (www.beki-qualitaet.de).

Literatur

Berliner Institut für Frühpädagogik (BIF) e. V. (Hrsg.) (2018): **Standards für die Fachkräftequalifizierung am Lernort Praxis**. Brandenburger Konsultationskindertageseinrichtungen mit dem Schwerpunkt Fachkräftequalifizierung. 3., leicht veränd. A. In: https://kokib.de/fileadmin/user_upload/Kokib/Downloads/Standards_fuer_die_Fachkraeftequalifizierung_am_Lernort_Praxis_2018.pdf

Kott, Friederike/Maier-Lutz, Renate: Praktikantinnen und Praktikanten kompetent anleiten. In: kindergarten heute. praxis kompakt. Herder 2020

