

41

Das  
Fachjournal  
für Bildung und  
Betreuung in der  
frühen Kindheit

/2024

UNSERE  
KINDER

[www.unserekinder.at](http://www.unserekinder.at)



Neuanfangen

Quereinsteigen

Dranbleiben

**UNSER THEMA**  
Ausbildungswege  
und Starthilfen in die  
Elementarpädagogik

**UNSERE PRAXIS**  
Multiprofessionelle  
Teamkompetenz.  
Selbstfürsorge.  
Leistungsfragen.

100  
JAHRE  
Fachjournal



# „Multi-Kräfte“

## Multiprofessionalität und Kompetenzvielfalt bereichern Teams

Andrea Lenger-Hartwig

Der Fachkräftemangel führt einerseits dazu, dass immer mehr Personen mit relativ kurzer Ausbildung in pädagogischen Einrichtungen arbeiten. Andererseits gibt es gut ausgebildete Menschen mit einschlägigen Studien, die eine Gruppe führen. Sorgen um Qualitätsstandards für Kinder, Eltern und Team prägen die aktuellen Diskussionen.

Können QuereinsteigerInnen für Entlastung sorgen, ohne dass die Qualität leidet? Welche Maßnahmen gewährleisten qualitätsvolle Bildungsarbeit? Was ist ein Onboardingkonzept? Wie kann multiprofessionelles Arbeiten unterstützt werden?

## Wann sind Teams multiprofessionell?

„Multi“ (lat. viele) und „Profession“ (also Beruf), bedeutet, dass es mehrere Berufsgruppen gibt, die an ein und demselben Ziel arbeiten. Im klassischen Sinne gab es jahrelang eine gruppenführende Pädagogin und eine Assistentkraft – beide haben das Ziel, das Wohl und die Entwicklung der Kinder in einer Gruppe optimal zu fördern und zu unterstützen. Im Inklusionsbereich unterstützen ErgotherapeutInnen, LogopädInnen, SozialarbeiterInnen oder PsychologInnen die sozialintegrative Arbeit der inklusiven ElementarpädagogIn in einer Fallbesprechung. Alle Berufsgruppen haben das Ziel, ein bestimmtes Kind optimal zu fördern und dessen Entwicklungsschritte positiv zu beeinflussen. Die Perspektiven und Kompetenzen ergänzen und beeinflussen einander in interdisziplinärer Zusammenarbeit.

In vielen Kindergruppen arbeiten aufgrund des Fachkräftemangels aber nicht nur Menschen mit einschlägiger Vorbildung, sondern zunehmend Personen, die mit einer relativ kurzen Ausbildung pädagogische Aufgaben übernehmen müssen, für die eigentlich ElementarpädagogInnen vorgesehen sind. Auch QuereinsteigerInnen ohne spezielle pädagogische Vorbildung sollen eingesetzt werden und den Personalmangel ausgleichen. Genau genommen muss also hier eher von einem multiprofessionellem Arbeiten als von einem multiprofessionellem Team gesprochen werden.

Multiprofessionelle Teams setzen sich aus unterschiedlichen Qualifikationen und Berufsabschlüssen (auch aus branchenfremden Fachgebieten) zusammen. Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge (DV) verweist darauf, dass nicht einschlägig qualifizierte Fachkräfte **kein Ersatz für pädagogische Fachkräfte** sein können und ihr Einsatz somit keine Behebung des Personal Mangels darstellt. Mit einer konzeptionellen Weiterentwicklung können aber besondere Qualitätsmerkmale erstellt werden, welche sich durch multiprofessionelles Arbeiten ergeben.

### Die QuereinsteigerInnen kommen

Personen aus branchenfremden Gebieten wollen sich umorientieren und in der Kinderbetreuung Fuß fassen. **Sie alle haben eines gemeinsam: Sie wollen mit Kindern arbeiten.** Grund dafür ist entweder eine Unzufriedenheit im bisherigen Berufsleben oder der Wunsch nach Veränderung, vielfach kombiniert mit dem eigenen Erleben als Mutter oder Vater. Es handelt sich um eine heterogene Personengruppe mit unterschiedlicher Berufsbiografie und Berufssozialisation. Bildungseinrichtungen sind für QuereinsteigerInnen ein neues Gebiet, auf dem noch kaum Erfahrung gesammelt wurde. Meist fehlen eine theoretische Fundierung und ein methodisches Repertoire. Einig sind sich PädagogInnen aber dahingehend, dass jede Person, die direkt mit Kindern arbeitet, **eine entsprechende Haltung von Wertschätzung, Zugewandtheit und Respekt** mitbringen muss. Sich Kindern gegenüber einfühlsam zu verhalten und die Bereitschaft, das eigene Handeln kritisch zu reflektieren, sind ebenso Voraussetzungen für neue MitarbeiterInnen wie **Kooperatiionsbereitschaft und Teamfähigkeit**.

In Teamsupervisionen taucht immer wieder die Frage auf, welche Aufgaben und Verantwortungsbereiche QuereinsteigerInnen zugemutet werden können. Diese Frage muss gemeinsam im Team besprochen werden. Dabei müssen die Kompetenzen und Vorerfahrungen der branchenfremden Person berücksichtigt werden. Denn eine pädagogisch wenig erfahrene Person kann und soll nicht dieselben Aufgaben erfüllen wie eine Elementarpädagogin.

Das Team kann sich, bevor eine Stelle ausgeschrieben wird, folgende Fragen stellen:

- ➔ Welche Tätigkeiten könnte eine nicht ausgebildete Person übernehmen?
- ➔ Welche Entlastung entstünde dabei für die pädagogischen Fachkräfte?
- ➔ Welche Kompetenzen sollte ein/e QuereinsteigerIn mitbringen?

### Ziel: Entlastung der Fachkräfte

Kommt ein Tischler ins Team, heißt das nicht, dass nun alle Kinder hobeln lernen müssen. Vielmehr geht es darum, welche Form der Unterstützung für das pädagogische Team sinnvoll ist. Aufgaben, wie die Übernahme von hauswirtschaftlichen Tätigkeiten unter Einbeziehung weniger Kinder, das An- und Ausziehen oder Angebote für kleinere Gruppen könnten auf die jeweilige Person abgestimmt werden.

**„Bananen schälen können doch alle!“**

„Warte, ich helfe dir“  
(Sofija, Quereinsteigerin)

„Soll ich dir die Banane schälen?“  
(Dunja, pädagogische Zusatzkraft)

Karin, Elementarpädagogin:  
Beobachtet, dass Lena seit Monaten schwierige Herausforderungen sucht. Meist schafft sie diese, manchmal ist sie frustriert, kann aber damit umgehen.

Sie wartet, bis Lena um Hilfe bittet.



### Bananen schälen – ganz einfach?

Folgendes Alltagsbeispiel veranschaulicht ein unterschiedliches Vorgehen: Die vierjährige Lena sitzt wie alle Kinder beim Jausentisch und versucht seit fünf Minuten, ihre Banane zu schälen. Dunja und Sofija wollen unterstützen und Hilfe anbieten. Die langjährige Ausbildung der Elementarpädagogin ermöglicht es allerdings, dass ihr Vorgehen überlegt ist und ihr Handeln auf Lena spezifisch abgestimmt werden kann. Sie kombiniert entwicklungspsychologische Kenntnisse mit dem individuellen Entwicklungsstand des Kindes, bezieht ihre Beobachtungen mit ein und fördert das Kind in seiner Autonomieentwicklung. Zusätzlich hat sie die Gesamtgruppe im Blick und sieht, dass mehrere Kinder noch nicht mit der Jause fertig sind und ein Zeitgeben noch gut möglich ist. Sie wird ihr Handeln reflektieren und kann, wenn sie gefragt wird, begründen, warum sie nicht eingegriffen hat.

Oft ist auf der Handlungsebene nicht sichtbar, ob es sich um pädagogisch ausgebildete Personen oder QuereinsteigerInnen handelt. Eine Banane schälen kann jede von ihnen. Deshalb muss es Aufgabe von ElementarpädagogInnen sein, ihre Fachexpertise sichtbar zu machen. Sie können ihre pädagogischen Überlegungen transparent machen, Entwicklungsthemen von Kindern benennen und ihre Einschätzung begründen. Im Fall von Lena wird die ausgebildete Pädagogin ihren KollegInnen in der täglichen Kurzreflexion erläutern, dass es für Lena wichtig ist, Herausforderungen alleine bewerkstelligen zu dürfen. Vielleicht erzählt sie auch, dass sie am Vormittag beobachtet hat, wie Lena 15 Minuten lang versuchte, die Knöpfe des Puppenkleides, zuzuknöpfen und freudestrahlend zu ihr kam, um das Ergebnis zu präsentieren. Das Standhalten bei Herausforderungen wird sie als pädagogisches Ziel definieren.

**Wichtig ist, dass die Tätigkeitsfelder so gewählt werden, dass ausgebildete FachkollegInnen eine spürbare Entlastung erleben und sich auf ihre eigentlichen pädagogischen Tätigkeiten konzentrieren können.** Vermieden werden soll, dass Kinder weniger Bildungschancen erhalten, weil PädagogInnen ihre eigentlichen Aufgaben nicht mehr erledigen können.

### Die Bedeutung des Teams

Teams sind lebendige Gruppen, die immer wieder in Veränderung sind. Wenn neue Mitglieder dazu kommen oder andere ge-

hen, verändert sich das System und die Mitglieder müssen die Zusammenarbeit wieder neu klären. Erfolgreich kann ein Team dann sein, wenn sich alle bezüglich des gemeinsamen Ziels einig sind. Es soll genau besprochen und konzeptionell festgelegt werden, welches Bild vom Kind geteilt wird und wie die Rolle der Erwachsenen angedacht ist. Unverzichtbar für Bildungseinrichtungen ist die Fähigkeit des Teams zur **Kommunikation und Kooperation**. Wenn ein Team daran interessiert ist, gut zusammenzuarbeiten und die Leitung den Prozess anleitet oder auch fallweise jeman-

den von außen (FachberaterIn, SupervisorIn) hinzuzieht, wird Teamentwicklung aktiv gelebt und unterschiedliche Professionen und Kompetenzen können sich gegenseitig bereichern. Teamklausuren widmen sich in den letzten Jahren häufig der Frage, wie neue MitarbeiterInnen gut ins Boot geholt werden können.

### Wie werden QuereinsteigerInnen begleitet?

Die Leitung selbst kann oft nicht alle Aufgaben für NeueinsteigerInnen alleine bewältigen. Sinnvoll ist es, wenn für die Begleitung in der Einarbeitung ein/e MentorIn bestimmt wird. Vorzugsweise ist dies eine Person, die begleitet, berät, über pädagogisches Know-how verfügt und bereit ist, Fragen zu beantworten. Diese Tätigkeit ist mit Aufwand und Zeit verbunden, deshalb braucht der/die MentorIn anderweitige Entlastung.

Als Arbeitshilfe für Mentorpersonen kann der Leitfaden „Praxisanleitung im Elementarbereich“ (UNSERE KINDER 2022) dienen, denn einige Methoden in der PraktikantInnenbegleitung können auch für Quer- und NeueinsteigerInnen angewendet werden. Beispielsweise können Checklisten wie jene zum Klären gegenseitiger Erwartungen oder die Beilage zur Beziehungsklärung Verwendung finden. Auch Fragetechniken zu Vorgehensweisen und kreative Methoden zu Besprechungen können MentorIn und Mentee unterstützen. Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, wenn der/die MentorIn nicht zugleich GruppenkollegIn ist, denn so können Praxissituationen offen angesprochen werden, ohne die Arbeitsbeziehung zu belasten.

### Die Rolle der Leitung im multiprofessionellen Team

Neue MitarbeiterInnen in das Team zu integrieren und dafür zu sorgen, dass alle KollegInnen zu einem erfolgreichen Team mit Wir-Gefühl heranwachsen, gehört zu den Kernaufgaben jeder Führungskraft. Das Wissen um die Heterogenität in Ausbildung und Erfahrung von MitarbeiterInnen ermöglicht es, mit Unterschiedlichkeit bewusst und transparent umzugehen. Wenn Kompetenzen erkannt und sinnvoll genutzt werden, können Aufgaben klar benannt und Rollenprofile angepasst werden. Hilfreich ist es, wenn die Einrichtung über ein Konzept verfügt, wie neue MitarbeiterInnen „an Board“ geholt und auch gehalten werden (Onboarding).

**"Multiprofessionelle Teams funktionieren gut, wenn sie nicht nur multi, sondern vor allem auch professionell sind."**

(C. Knak)

**Kräfte bündeln!**

### Was enthält das Onboardingkonzept?

**1. Das Einstellungsinterview:** Bereits im Bewerbungsgespräch darf deutlich werden, dass die Einrichtung ein attraktiver Arbeitgeber mit vielen Vorteilen ist. Betonen Sie die Qualität Ihres Teams (die meisten Teams haben einen sehr guten Sinn für Humor und für konstruktive Zusammenarbeit). Erfragen Sie Qualitäten von Quer- und NeueinsteigerInnen im Hinblick auf deren Kompetenzen im Umgang mit bisherigen Herausforderungen.

### 2. Die Vorbereitung

Ein Kennenlernen oder Hospitieren in der Einrichtung soll noch vor dem Einstellungsgespräch ermöglicht werden. Auch das Team muss informiert und darauf vorbereitet werden, sich der neuen Person gegenüber offen und entgegenkommend zu zeigen. Optimalerweise wurde im Team bereits

besprochen, wer die Mentorenrolle für genau diese Person übernimmt. Eine Willkommensmappe kann schriftliche Infos bereitstellen.

### 3. Die Einarbeitung

Der Einarbeitungsplan orientiert sich an den bisherigen Erfahrungen der Person. Verfügt sie bereits über viel Erfahrung oder pädagogische Qualifikation braucht weniger Unterstützung als ohne entsprechende Vorkenntnisse. Auch die Aufgaben für die ersten Wochen sind abhängig von der Funktionsbeschreibung. Das Kennenlernen zwischen MentorIn und Mentee ist in der Anfangsphase ebenso wichtig wie das Einarbeitungsgespräch am Ende des ersten Arbeitstages mit der Leitung. Besonders in dieser Orientierungsphase brauchen NeueinsteigerInnen Sicherheit durch die Leitung Ein Begrüßungs- oder Willkommenspaket



**Gute Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie alle handelnden Personen am Weg zum gemeinsamen Ziel mitnehmen. Dazu tragen neben dem fachlichen Austausch gemeinschaftsstärkende Teambuilding-Angebote bei. Wer weiß, vielleicht werden dann am Foto vom Betriebsausflug eines Tages doch auch Männer zu sehen sein ...**

kann erste Informationen enthalten wie die pädagogische Konzeption, Namen und Funktionen aller MitarbeiterInnen, den Dienstplan und den Einsatzbereich. Auch Erste Hilfe-Informationen und Datenschutzhinweise sollten schriftlich zur Verfügung stehen.

**4. Teamtag/Teamsitzung zum Kennenlernen:**

Die erste Teamsitzung dient dem Kennenlernen, dem Vertrautwerden und der Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls. Auch wenn es viel Organisatorisches braucht, achtet die Leitung darauf, dass jene Inhalte, die nachgelesen werden können, schriftlich festgehalten sind. Persönliches Kennenlernen und Klarheit über die Aufgabengebiete aller schaffen Orientierung, Vertrauen und Wohlbe-

finden. Das sind wesentliche Motoren für Engagement und Einsatzbereitschaft der neuen wie auch der erfahrenen MitarbeiterInnen.

**5. Feedbackgespräche**

Unabhängig von den Gesprächen der MentorIn mit dem/der NeueinsteigerIn bietet die Leitung ein Gespräch jeweils nach dem ersten Tag, nach zwei Wochen und nach vier Wochen an. Dabei haben persönliche und berufliche Aspekte Platz. Denn erfahrungsgemäß bleiben MitarbeiterInnen dann gerne in der Einrichtung, wenn sie sich persönlich einbringen dürfen und wertgeschätzt werden.

**6.** In der Einarbeitung verweist die Leitung auf ein **Probezeitgespräch**, in welchem über bisherige Erfahrungen und das Einbringen der Kompetenzen gesprochen wird. Denn selbstverständlich muss die Leitung in Zusammenarbeit mit dem Träger zur Kündigung greifen, wenn sich eine Person nicht für den Beruf eignet.

**Resümee**

In Kinderbildungseinrichtungen muss es trotz des Fachkräftemangels die Chance geben, dass Kinder zuverlässig entwicklungsfördernde Bedingungen antreffen. Becker-Stoll (2007) schreibt dazu: „Es ist vielfach nachgewiesen, dass eine feinfüh- lige, responsive Beziehung zwischen Fach-

kraft und Kindern für deren gesunde Entwicklung zwingend notwendig ist.“ Kernpunkte in Supervisionssitzungen sind häufig die Überlastung des pädagogischen Fachpersonals durch zu große Gruppengrößen und zu wenig Personal – dies kann dazu führen, dass es nur noch um Betreuung und organisatorisches Funktionieren geht. Ein empathisches Eingehen auf Kinder kommt zu kurz. Aus Respekt vor einschlägig vorgebildetem Fachpersonal ist es unbedingt erforderlich, dass QuereinsteigerInnen gut eingearbeitet und deren Kompetenzen bewusst und sinnvoll genutzt werden.


Es ist zu befürchten, dass sich die Situation in allen Bildungseinrichtungen in den nächsten Jahren nicht entschärft. Doch die Vielfalt im multiprofessionellen Arbeiten zu nützen und dabei voneinander zu lernen, kann nicht nur persönlichkeitsfördernd sein. Sondern es ist auch eine Chance, in Zukunft entspannt im Miteinander Kinder zu begleiten und zu bilden. ■



**Orientierungsphase**

- Kennenlernen
- Erwartungen klären
- Räumlichkeiten & Material
- Team
- Konzeption
- Kinder & Eltern
- Überblick über Aufgaben


**Einarbeitungsgespräch**



**Stabilisierungsphase**

- Rückmeldungen zum Erziehverhalten
- Erfüllen der Aufgaben
- Fehler machen
- Praktisches Erproben
- Sicherheit erwerben

**Feedbackgespräch**  
**Lob & Anerkennung**



**Verselbstständigungsphase**

- Selbstständiges Vorgehen
- Selbstreflexion
- Eigenverantwortung
- Theorie-Praxis-Transfer
- Gesamtentwicklung überblicken
- Aktive Teilhabe im Team

**Mitarbeitergespräche mit Belastungseinschätzung**

**Die drei Phasen des Onboardingprozesses im Überblick**  
(in Anlehnung an die „Phasen zum PraktikantInnenanleitungsprozess“, in Kok-Ertl/Lenger-Hartwig, 2022)

**Literatur & Quellen**

Becker-Stoll, F. / Textor, M. R. (Hrsg.) (2007): Die Erzieherin-Kind-Beziehung. Zentrum von Bildung und Erziehung. Berlin, Düsseldorf, Mannheim: Cornelsen Scriptor.

Thurmann, B.; Hansen, I. (2024): In der Kita sind (nicht) alle gleich. kindergarten heute 5/24

Thurmann, B.: Unsere Postbotin arbeitet jetzt in der Kita. Das Leitungsheft 2/24. kindergarten heute

Fröhlich-Gildhoff, K. (2016): Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen. Das Leitungsheft 3/2016. kindergarten heute.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2016): Empfehlungen zur Implementierung und Ausgestaltung multiprofessioneller Teams und multiprofessionellen Arbeitens in Kindertageseinrichtungen, dv-34-14-multiprofessionelle-teams.pdf (deutscher-verein.de)

Kok-Ertl, E. & Lenger-Hartwig, A. (2022): Praxisanleitung im Elementarbereich. Ein Leitfadens für die praktische Ausbildung von angehenden ElementarpädagogInnen. Linz: Unsere Kinder

**Hinweis zum Heftthema**

Auch die deutsche Fachzeitschrift „Praxis Kita-Leitung“ beschäftigt sich immer wieder mit den in dieser UNSERE KINDER-Ausgabe ausführlich behandelten Aspekten – freilich aus bundesdeutscher Perspektive, z. B. Heft 2/2023 („Recruiting“) oder 4/2024 („Quereinstieg“). Bei Interesse gibt’s hier Infos: [www.klett-kita.de/praxis-kitaleitung](http://www.klett-kita.de/praxis-kitaleitung)

**Andrea Lenger-Hartwig, MSc**  
Jahrgang 1971. Elementarpädagogin; Studium Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung. Langjährige Erfahrung in der Aus- und Fortbildung (u.a. an BAfEP & PH Salzburg). Selbstständige Beraterin mit Sitz in München. Kontakt: [www.lenger-hartwig.com](http://www.lenger-hartwig.com)

