

# TPS

Theorie und Praxis der Sozialpädagogik  
Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita



## Wie gute EINARBEITUNG aussieht

ISBN 978-3-96046-392-4  
Bestell-Nr. 15675



### **Nervosität vor dem Start**

Fragen und Wünsche vor dem Arbeitsbeginn **S.4**

### **Auf der Suche nach Perlen**

So meistert das Team das Onboarding **S.12**

### **Verhext oder verzaubert?**

Praxistipps für die Zeit vor dem Einstieg **S.20**

Salome M.  
Werkstudentin  
Inklusionshilfe

# Arbeiten mit **FANTASIE & VERSTAND**

**Miteinander füreinander da sein.**  
Das macht uns Johanniter aus. Sie ebenso?



Jetzt bewerben auf  
[johanniter.de/karriere](https://johanniter.de/karriere)



**JOHANNITER**



### Immer dem Nordstern nach

Die frühe Fluktuation ist auch in Kindergärten spürbar. Doch unsere Autorin weiß, wie Sie Mitarbeitende halten. Warum hier ein leuchtender Nordstern hilft, lesen Sie ab Seite 24.

### Umgeben von Matschmonstern

In einer Waldkita wird man auch mal mit matschigen Armen empfangen. Unsere Autorin erzählt ab Seite 8, wie sie die Einarbeitung zwischen Bäumen und Sträuchern erlebt hat.

# Erziehung braucht Profis

## Liebe Leserin, lieber Leser,

es ist wie ein Sprung ins kalte Wasser. Kennen Sie dieses Gefühl? Es stellt sich im Freibad ein, wenn wir am Beckenrand stehen, Luft holen und springen. Es stellt sich aber auch ein, wenn wir unvorbereitet in eine neue Situation geraten und uns über Wasser halten müssen – irgendwie. Das ist nicht mal im Schwimmbad die reine Freude. Wir nehmen deshalb schon vor dem Sprung Kontakt mit dem Wasser auf. Wir prüfen die Temperatur, rücken die Schwimmbrille zurecht. So sind wir vorbereitet. Wenn ein Wechsel der Stelle einem Sprung ins kalte Wasser gleicht, ist manches nicht gut gelaufen. Es fehlt an der Vorbereitung – und vielleicht auch an der Haltung. Was können wir tun, um den Start so zu gestalten, dass er für alle zum Gewinn wird?

Gut gestartet ist halb gewonnen. Mit diesen Worten ist auch der Artikel Jana Gerdums überschrieben. Die Leiterin einer Kita im Saarland nimmt Sorgen, Wünsche und Fragen einer neuen Mitarbeiterin unter die Lupe. Was denkt sie? Was erwartet sie? Was bringt sie mit? Alanas Perspektive ist nicht nur spannend, sondern kann auch Basis für Ihr neues Einarbeitungskonzept sein. Aus dieser Sicht berichtet auch die Kindheitspädagogin Mareike Gründler, die auf der Suche nach einer neuen Kita war. Wir dürfen Mareike in ihrem Artikel „Mit matschigen Armen empfangen“ auf diesem Weg begleiten: von der Bewerbung bis zum neuen Arbeitsplatz in einer Waldkita. Worauf es ankommt, wie Pädagogik unter freiem Himmel aussieht und was außer einer

Regenjacke auf keinen Fall fehlen darf, lesen Sie ab Seite 8.

Die Phase der Bewerbung ist heiß, die Einarbeitung heißer. Denn jetzt geht es um das Aneignen von Know-how, das Integrieren und Zusammenwachsen des Teams. Ute Hamrol kennt diesen Prozess aus ihrem Alltag als Leiterin einer Kita nur zu gut. Doch sie weiß auch: Wer die sensible Phase am Anfang gut gestaltet, der kann einen Schatz mit dem Team entdecken und heben. Den Artikel „Neue Perlen für das Team“ finden Sie ab Seite 12.

Und nicht nur einen Schatz können wir mit neuen Mitarbeitenden finden. Der Anfang darf sich auch verzaubert anfühlen. Wie das geht, weiß Barbara Schenk. In ihrem Artikel „Verhexter oder verzauberter Anfang“ gibt sie praktische Tipps, wie sich das Team auf die neuen Mitglieder vorbereiten kann. Warum man sich von Illusionen verabschieden darf und eine Kugel Eis auch im Sommer mehr als bloße Abkühlung ist, lesen Sie ab Seite 20.

Apropos Eis und Sommer: Die Dame auf dem Titelblatt springt fröhlich ins Becken. Sie vertraut ihrer Kraft und darauf, dass das Wasser sie trägt. Ich wünsche Ihnen und uns allen, dass wir Anfänge so vertrauensvoll, beherzt und zuversichtlich angehen.

Herzliche Grüße  
Ihre

Silke Wiest



**Silke Wiest**, Chefredakteurin  
s.wiest@klett-kita.de

# Inhalt



## KONTEXT

UTE HAMROL

### 12 **Neue Perlen für das Team**

Die heiße Phase der Einarbeitung meistern und Schätze entdecken

BARBARA SCHENK

### 20 **Verhexter oder verzauberter Anfang**

Praktische Tipps, wie Sie das Team auf „die Neuen“ vorbereiten können

JOHANNA NOLTE

### 24 **Dem Nordstern folgen - und bleiben**

Personal auf lange Sicht halten mit Sicherheit und autonomen Arbeiten

Unsere **Titelthemen** sind farbig gekennzeichnet.



**Jetzt!**  
**TPS digital - kostenlos**

Die TPS können Sie auch digital im PDF-Format lesen. Als Abonnent:in schicken wir Ihnen die Ausgaben exklusiv und kostenlos per Mail zu. Falls uns Ihre E-Mail-Adresse noch nicht vorliegt, teilen Sie uns diese einfach über das Kontaktformular auf unserer Webseite mit: Erreichbar über [www.klett-kita.de/service/kontakt](http://www.klett-kita.de/service/kontakt) oder direkt über den nebenstehenden QR-Code. Die Print-Ausgabe erhalten Sie wie gewohnt mit der Post.

## WERKSTATT

JANA GERDUM

### 4 **Gut gestartet ist halb gewonnen**

So könnten die Fragen und Wünsche einer neuen Mitarbeiterin aussehen

MAREIKE GRÜNDLER

### 8 **Mit matschigen Armen empfangen**

Über den Arbeitsbeginn in einer U3-Gruppe in einem Waldkindergarten

SASKIA FRANZ

### 16 **Der Weg zum Wir**

Früh in neue Arbeitskräfte investieren und den Weg zum Bleiben gestalten

EIKE OSTENDORF-SERVISSOGLU

**TPS im Gespräch**

### 28 **„Man kann ja auch mal Glück haben!“**

Wie eine Tandempartnerin und ein Konzept den Einstieg erleichtern

## SPEKTRUM

SASKIA FRANZ

### 32 **Die erträgliche Leichtigkeit des Seins**

Den Wohlfühlfaktor beachten und die Resilienz steigern für ein starkes Team

SILKE WIEST

**TPS im Gespräch**

### 36 **„Wir brauchen die Kita-Assistenten“**

Wie evangelische Kitas auf Personalmangel reagieren

KERSTIN BÜSCHGES

### 40 **Der Kaffee irritiert**

Die Chancen in Konflikten sehen und daran wachsen

### 45 **Rezensionen**

### 46 **Termine**

### 47 **Vorschau und Impressum**

### 48 **Autorinnen und Autoren**

## Was war bei Ihrer Einarbeitung besonders?



JOHANNA NOLTE

Bei meinem Arbeitsbeginn in einem Verband zauberte mir ein kleines Bild eines Pinguins in einem Abendkleid auf meinem Schreibtisch ein Lächeln ins Gesicht. Dieser Pinguin ist das Symbol für das Unerwartete, das Überraschende, das vielleicht Nervige – und die Notwendigkeit, Dinge umzuplanen. Das half mir in meinem Alltag!



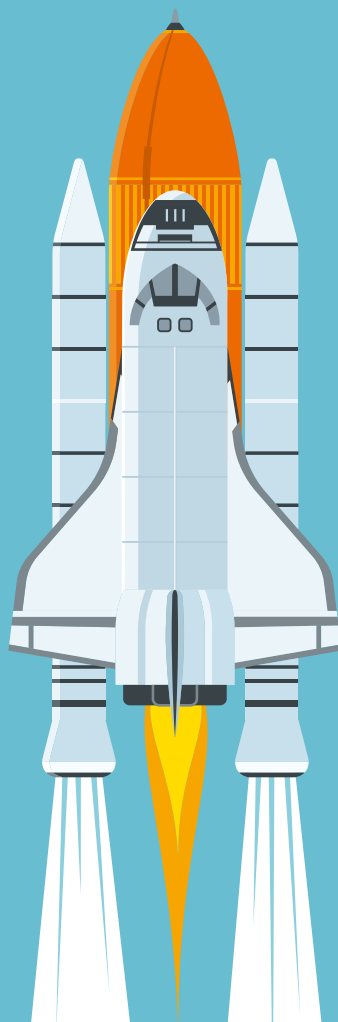
MAREIKE GRÜNDLER

Es waren die kleinen herzlichen Momente: Meine Kollegin, die mir immer einen Kaffee mitbrachte. Der kleine Anno, dem ich erst suspekt war und der mir auf einmal stumm ein Buch auf den Schoß legte und sich an mich lehnte. Und eine Mutter aus dem Elternbeirat, die mir eine Karte und eine Blume in die Hand drückte, um mich willkommen zu heißen.

# Gut gestartet ist halb gewonnen

Der erste Tag in einer neuen Kita: Die Nervosität wächst. Unsere Autorin zeigt am Beispiel von Pädagogin Alana, wie Fragen, Sorgen und Wünsche der neuen Mitarbeitenden aussehen können. Erfahren Sie, wie Sie daraus eine stimmige Einarbeitung und eine Basis zum Wohlfühlen ableiten.

JANA GERDUM



**M**axim schaut sich vorsichtig um. Im Gewusel erkennt er Sophie. Doch als er auf sie zugehen will, ist sie mit Polina bereits unterwegs zum Klettergerüst. Maxim ist den Tränen nahe. In dem Moment kommt seine Bezugserzieherin Martha zu ihm und meint: „Wollen wir mal schauen, ob wir auch zum Klettergerüst gehen?“

Für Kinder startet ihre Kita-Zeit mit der Eingewöhnungsphase. Während dieser nehmen sich Eltern und pädagogische Fachkräfte Zeit, das Kind individuell bei seinem Start in den Kita-Alltag zu unterstützen. Sie begleiten es dabei, die neuen Räume und Menschen kennenzulernen, mit den Strukturen und Regelungen der Einrichtung vertraut zu werden und seinen Platz in der Gemeinschaft zu finden. In vielen Kitas gibt es ein bestimmtes Bezugssystem. Das bedeutet, eine bestimmte Person ist in besonderer Form für das neue Kind da. Doch wie sieht das bei neuen Mitarbeitenden aus? Wie werden sie mit den Abläufen der neuen Kita vertraut? Und wie werden sie dabei unterstützt, ihren Platz im Team zu finden und anzukommen?

### Was wäre, wenn ...?

Es folgt ein Gedankenspiel: Wie würde ich mir eine Einarbeitung wünschen? Und was könnte im Kopf einer neuen Mitarbeiterin, nennen wir sie Alana, vorgehen?

Ich stelle mir vor, ich habe einen neuen Job. Als pädagogische Fachkraft in einer Kita. Morgen ist mein erster Arbeitstag. Ich konnte während des Bewerbungsprozesses in der Einrichtung hospitieren. So habe ich einen ersten Einblick in den Alltag dieser Kita bekommen. Ich bin mir sicher, dass sehr viel Neues auf mich zukommt. Ich freue mich auf meinen ersten Arbeitstag. Gleichzeitig bin ich nervös und aufgeregt. Mir gehen so viele Fragen durch den Kopf ...

Welche Fragen hat Alana vor dem Start? Sie reichen vom Arbeitsbeginn über Abläufe bis zu ihren Erwartungen:

- > Wann soll ich da sein?
- > Was soll ich mitbringen?
- > Wie wird wohl mein erster Tag aussehen?
- > Wie sind wohl die Kolleginnen und Kollegen? Werden wir gut zurechtkommen?
- > Wie sieht ein typischer Arbeitstag aus? Welche Abläufe, Strukturen und Regelungen gibt es?
- > An wen kann ich mich wenden, wenn ich Fragen habe?
- > Wo kann ich Dinge, die meine Arbeit betreffen, nachlesen?
- > Was sind meine Aufgaben als neue Mitarbeiterin?
- > Wie viel Eigeninitiative kann ich zeigen? Und wo halte ich mich besser noch zurück?
- > Darf ich eigene Ideen äußern? Darf ich Dinge hinterfragen? Darf ich mich mit einbringen?
- > Welche Erwartungen hat die Leitung an mich?
- > Welche Erwartungen haben meine Gruppenkolleginnen an mich?
- > Wie werden die Kinder und ihre Familien auf mich reagieren?
- > Gibt es Besonderheiten, über die ich Bescheid wissen sollte?
- > Wie gestaltet sich die Einarbeitung?

### Mit Rückenwind starten

Alana macht sich Gedanken darüber, was ihr den Start bereits erleichtert und was sie sich zusätzlich wünscht:

#### 1 Hospitation

Gut, dass ich hospitieren konnte. Dabei habe ich bereits viele meiner zukünftigen Kolleginnen kennengelernt und ein erstes Gespür für die Stimmung im Team bekommen. Ich habe zudem erfahren, wer meine Gruppenkolleginnen sein werden. Ein bisschen austauschen konnte ich mich mit ihnen auch schon. Ich hoffe, wir kommen weiterhin so gut

miteinander klar wie an diesem Tag und werden ein gutes Team.

#### 2 Willkommensmappe

Es war toll, schon im Vorfeld einmal den Tagesablauf zu durchlaufen. Aber an dem Tag war so vieles neu. Ich kann mich gar nicht mehr an alles erinnern. Hoffentlich haben meine Kolleginnen und Kollegen Verständnis dafür und nehmen es mir nicht übel, wenn ich viele Fragen habe. Zum Glück habe ich letzte Woche eine Willkommensmappe bekommen. In der standen die wichtigsten Informationen über die Kita, also:

- > Leitbild des Trägers,
- > Kurzkonzeption der Kita,
- > Beschreibung des Tagesablaufs sowie
- > Dienstzeiten.

Diese Mappe kommt gleich in meine Tasche. Dann kann ich immer wieder nachlesen, wenn ich unsicher bin.

#### 3 Gespräch zur Einführung

Am ersten Tag soll ich um acht Uhr da sein. Die Leiterin wird mich begrüßen. Der Tag beginnt dann mit einem Einführungsgespräch. Dabei klären wir, wie die Einarbeitung aufgebaut ist, welche Etappenziele es gibt und wie ich wichtige Informationen erhalte. Das finde ich super! Bevor ich in meiner Gruppe starte, bekomme ich noch einen Rundgang durchs Haus. Da kann ich mich persönlich bei allen Kolleginnen und Kollegen vorstellen.

#### 4 Feedback

Ich hoffe, wir können offen darüber sprechen, was wir voneinander erwarten. Bei meiner letzten Stelle hatte ich keinen guten Start. Das Team war so genervt von der ständigen Fluktuation, dass es sich gar keine Mühe mehr bei meiner Einarbeitung gegeben hat. Gleich in der ersten Woche wurde ich zur Leitung ins Büro gerufen, weil Kolleginnen



Was für ein Spaß! Neue Mitarbeitende bringen oft eigene Ideen mit, von denen alle profitieren können.

sich über mich beschwert hatten: Ich sei nicht in der Lage, selbstständig einen Tag zu absolvieren, und davon überfordert, Dienste wie die Begleitung der Ruhezeit zu übernehmen. Ich fand das schade! Sie hatten erwartet, dass ich diese Dinge übernehme, ohne mir vorher die Abläufe zu erklären. Ich würde mir hin und wieder ein Reflexionsgespräch wünschen: zum einen, um Feedback zu bekommen, wie ich mich in den Augen der anderen mache. Zum anderen aber auch, um die Möglichkeit zu haben, selbst zu äußern, ob ich gut klarkomme.

### 5 Feste Ansprechpartner

Mal sehen, ob ich feste Ansprechpartner habe. Wenn jeder für alles zuständig ist, möchte selten jemand die Verantwortung übernehmen. Das habe ich schon bei meiner letzten Stelle gemerkt. Ich fände es gut, eine feste Person zu haben, die meine Einarbeitung begleitet. Dann weiß ich, bei wem ich alles nachfragen kann.

### 6 Checklisten zur Einarbeitung

Ich habe gehört, es gibt Träger, deren Kitas Einarbeitungschecklisten führen. Eine solche Liste beinhaltet

alle Informationen rund um die Arbeit in dieser speziellen Kita. Sie wird über einen längeren Zeitraum hinweg von der Einarbeitungsmentorin mit der neuen Mitarbeiterin besprochen. Das ist eine gute Idee. Denn so gerät nichts in Vergessenheit. Und man hat einen richtig guten Überblick darüber, wo man gerade steht. Das hat auch etwas mit Qualitätsmanagement zu tun, was etwas ganz Neues für mich ist. Natürlich habe ich bereits öfter davon gehört. Aber niemand konnte mir richtig greifbar machen, was Qualitätsmanagement eigentlich ist. Ich habe etwas Angst davor, was da auf mich zukommt. Denn ich habe schon oft gehört, dass diese Kitas geprüft werden. Es gibt sogenannte Audits. Aber ich hoffe, dass ich bald erfahre, was es damit auf sich hat und wie ich mich damit vertraut machen kann.

### Klarheit statt Chaos

Alana hat sich viele Gedanken gemacht. Daraus lassen sich allgemeine Impulse ableiten, wie sich die Einarbeitung gut gestalten lässt. Mit den folgenden Punkten erleichtern Sie neuen Mitarbeitenden den Start und das Ankommen in Ihrer Kita:

- > **Vorab informieren:** Neue Mitarbeitende vorher über Leitbild, Konzeption und Tagesablauf zu informieren, schafft Sicherheit. Auch Dienstzeiten sollten frühzeitig kommuniziert werden. So können alle gut planen.
- > **Kennenlernen:** Zu wissen, was bzw. wer einen erwartet, kann die Nervosität lindern. Ein Kennenlernen vor dem offiziellen Arbeitsbeginn schafft ein erstes Gefühl füreinander – und zugleich eine gute Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit.
- > **Klare Einarbeitung:** Transparenz ist das A und O. Neue Mitarbeitende sollten vorab darüber informiert werden, wie die Einarbeitung verläuft: Gibt es feste Ansprechpersonen? Gibt es eine Mentorin, die in dieser Zeit begleitet? Ist die Einarbeitung in verschiedene Phasen gegliedert? Was wird in diesen Phasen von der neuen Person verlangt? Solche Phasen sind etwa Kennenlernen, Orientierung und Erprobung. Der Start lässt sich durch ein Gespräch abrunden, das signalisiert: Du bist angekommen.
- > **Verantwortung klären:** Auch hier helfen klare Regelungen. Über-

nimmt die Leitung die Einarbeitung oder eine andere Person? In der Praxis hat sich bewährt, eine Mentorin für die Einarbeitung zu benennen. Sie ist dafür verantwortlich, die neue Mitarbeitende in die Strukturen und Prozesse im Alltag einzuführen. Sie stellt Kontakte her, sorgt für Qualität und Kontinuität und kann Erfahrungen sammeln, die dann im Team reflektiert werden.

- > **Erwartungen klären:** Was genau soll ich tun? Wie soll ich mich verhalten? Erst wenn Erwartungen von Anfang an klar formuliert werden, haben neue Mitarbeitende die Chance, diesen gerecht zu werden. Zugleich sollten aber auch die Neuen eine Möglichkeit haben, ihre Erwartungen – zum Beispiel an die Leitung – darzustellen.
- > **Regelmäßige Gespräche:** Regelmäßiges Feedback hilft neuen Mitarbeitenden, sich weiterzuentwickeln. So können sie den Anforderungen erfüllen, die an sie gestellt werden. Außerdem kann in diesen Gesprächen erfragt werden, was die Mitarbeitenden noch benötigen, um gut anzukommen. Das alles kostet Zeit. Aber es lohnt sich! Denn es ist eine gute Investition in eine langfristige und zuverlässige Zusammenarbeit.
- > **Die Zeit danach:** Oft gelten Mitarbeitende auch nach der Einarbeitung noch als die Neuen. Und das ist okay. Sich in einem neuen Umfeld zurechtzufinden, richtig anzukommen – das kann lange dauern. Selbst nach Monaten kann es sein, dass man Situationen zum ersten Mal durchläuft und sich unsicher fühlt. Es wichtig, frei darüber sprechen zu können. Geduld und offene Kommunikation sind der Schlüssel zur gelungenen Teamarbeit.

### Offenheit und Rückmeldung

Alana ist die Kommunikation im Team wichtig. Sie berichtet von ihren Erfahrungen und hat einen klaren Wunsch:

Die letzte Kita habe ich verlassen, noch bevor ich richtig angekommen bin. Ich habe mich dort einfach schlecht begleitet gefühlt. Ohne Einarbeitung durchzustarten, war eine Sache. Aber dann schien es auch gar nicht gewollt zu sein, dass ich mich einbringe. Habe ich etwas hinterfragt, wurde ich schräg angeschaut. Meine Ideen und Vorschläge wollte niemand hören. Ich solle einfach machen, was von mir verlangt werde. Es laufe doch alles gut. Sie hätten das schon immer so gemacht ...

Ich möchte gerne in einer Kita arbeiten, in der meine individuellen Potenziale erkannt und ausgeschöpft werden. Ich möchte mich persönlich, aber vor allem auch meine Arbeit, ständig weiterentwickeln. Dafür finde ich nach einer abgeschlossenen Einarbeitung ebenso regelmäßige Feedback- und Mitarbeitergespräche sinnvoll. Wenn die Einarbeitung offiziell abgeschlossen ist, muss das ja nicht heißen, dass man ab da sich selbst überlassen ist. Gerade in einer großen Einrichtung gibt es oft so viel Neues.

In der Zeit der Einarbeitung kann man sicherlich Fuß fassen. Doch ich finde es wichtig, auch danach noch eng im Austausch mit Leitung und Kolleginnen zu stehen. In der Kita sollte man als Team agieren und nicht als Einzelkämpferin. Ich hoffe, es wird einen guten Teamzusammenhalt und eine offene Kommunikationskultur geben. Mir fällt es viel leichter, in einer Gruppe anzukommen, wenn ich weiß: Es ist okay, wenn ich Fehler mache. Und ich möchte direkt darauf angesprochen werden, statt dass das hinter meinem Rücken geschieht. Ein gutes Team ist schwer zu finden. Ich werde mich bemühen, meinen Teil zu einer gelingenden Zusammenarbeit beizutragen. Ich will mich an meinem Arbeitsplatz wohlfühlen.

Für Alana ist klar: Es braucht Offenheit und Rückmeldung auf beiden Seiten. Jede neue Mitarbeiterin will

sich einbringen und Kritik äußern dürfen. Da ist Sensibilität bei den Neuen, aber auch ein professioneller und aufgeschlossener Umgang des Teams mit Kritik notwendig.

### Davor und danach gut begleitet

Alana sagt des Weiteren: Mit der Einarbeitung ist es nicht getan. Es braucht eine Begleitung darüber hinaus. Und die könnte so aussehen:

- > **Feedbackgespräche:** Auch nach der Einarbeitung sollte der Austausch nicht abreißen. Gegenseitiges Feedback ist eines der wichtigsten Instrumente, um sich weiterentwickeln zu können. Und nehmen Sie gerade positive Arbeit nicht als selbstverständlich! Nichts motiviert mehr, als zu hören, dass man seinen Job gut macht.
- > **Partizipation:** Nicht nur Kinder wollen partizipieren. Mitarbeitenden geht es nicht anders. Die Arbeit macht vielen dann am meisten Spaß, wenn sie sich selbst dabei entfalten können. In der Kita ist es Aufgabe der Leitung, einen Rahmen vorzugeben, der allen Mitarbeitenden Struktur und Klarheit gibt. Innerhalb dieses Rahmens sollten die Mitarbeitenden die Möglichkeit bekommen, aktiv mitzugestalten und ihre Ideen einzubringen.
- > **Teamarbeit:** Für viele pädagogische Fachkräfte ist das Klima im Team entscheidend für ihre Zufriedenheit. Als Team zusammenzuwachsen – das ist, besonders in Zeiten von Fachkräftemangel und ständiger Fluktuation, nicht einfach. Gerade darum sollte darin investiert werden. Teambuilding ist ein Thema, das nie endet. Stattdessen sollte es fortlaufend zum Thema gemacht werden, um Stabilität und Kontinuität zu wahren.

Eine gelungene Einarbeitung ist entscheidend für eine gute Zusammenarbeit. Auf dieser Basis fühlen sich alle wohl. Das merken auch die Kinder und ihre Familien! ◀

# Mit matschigen Armen empfangen

Schlamm, Kinderlachen, Duft von feuchtem Laub – Alltag im Waldkindergarten. Unsere Autorin war auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Zwischen Matschküche und Feuerstelle erlebt sie, wie pädagogische Arbeit unter freiem Himmel abläuft. Lesen Sie, wie ihr Start in der Krippengruppe im Wald aussah.

MAREIKE GRÜNDLER



Es regnet schon seit Tagen und es ist kalt. Ich finde das Wetter eklig – die Kinder finden es großartig. Das Matschloch im Wald ist gefüllt mit nasser Erde. Mit Anlauf und Jauchzen springen sie hinein. „Matschbombe“ ist zu hören. Ich beobachte die Kinder, lache und plaudere mit ihnen. „Ein Matschloch voller Matschmonster“, rufe ich. Da stürmt Anno auf mich zu und fordert lautstark eine „Matschmonsterumarmung“. Devin, Leonie und Lion folgen ihm und ich finde mich in einer matschigen Umarmung der Kinder wieder. „Willkommen im Waldkindergarten!“, sagt meine Kollegin Chrisi lachend.

Die Geschichte beginnt vor sechs Monaten. Ich bin umgezogen und suche nun einen Kindergarten in meiner Nähe. Die Einrichtungen hier sind mir gänzlich unbekannt und so muss ich recherchieren. Dabei stelle ich mir die Fragen:

- > Was suche ich?
- > Was ist mir persönlich wichtig?
- > Welche Prioritäten setze ich?

Ich mache mir Notizen, schreibe auf, was mir wichtig ist. Das hilft mir bei der Auswahl der Stellen und bei der Vorbereitung auf die Bewerbungsgespräche.

### Die Suche startet

Ich bewerbe mich bei der Stadt, einer Einrichtung eines Elterninitiativ-Vereins und im Waldkindergarten der evangelischen Kirche. Alle laden mich zum Bewerbungsgespräch und danach zum Hospitationstag ein. Ich achte dabei auf die folgenden Punkte:

#### 1 Rahmen

Die perfekte Kita gibt es nicht. Aber es gibt Einrichtungen, die gut zur eigenen Haltung und zu den gesetzten Prioritäten passen. Daher erfrage ich die mir wichtigen Aspekte bereits im Bewerbungsgespräch, sofern ich sie nicht klar in der Stellenbeschreibung gefunden habe.

Dazu gehört auch die Frage nach dem Gehalt und eventuellen Zuschüssen oder Ähnlichem. Diese Fragen sind mir unangenehm. Sie sind aber wichtig, weil es hier große Unterschiede zwischen den Einrichtungen gibt.

#### 2 Konzeption

Entscheidend für mich sind auch die Fragen zur Konzeption, dem Eingewöhnungsmodell und dem Tagesablauf, um anschließend zu erfahren, wie und wo ich eingesetzt werden soll und was von mir erwartet wird: In welchem Raum und welcher Gruppe werde ich sein? Welche Arbeitszeiten werde ich haben? Wie viel Vorbereitungszeit pro Woche ist angedacht und darf ich diese teilweise zu Hause absolvieren?

#### 3 Hospitation

An den Hospitationstagen schaue ich mir, soweit es geht, die Umsetzung der Rahmenbedingungen an, wie das pädagogische Team zusammenarbeitet und wie die Leitung agiert. Ich höre dabei auf mein Bauchgefühl. Passe ich hier hinein? Kann ich mir die Arbeit in dieser Einrichtung vorstellen?

### Die Wahl fiel auf den Wald

Das Bewerbungsgespräch im Wald ist mal etwas ganz anderes. Ich habe noch etwas Zeit und schaue mir das nahe Gelände an. Überall entdecke ich liebevoll hergerichtete Details: Gebäude aus Ästen, einen querliegenden Baumstamm mit Werkzeug darauf, eine Matschküche mit Wannen, gefüllt mit Stöcken, Tannenzapfen, Blättern und Erde. Außerdem eine Feuerstelle, mehrere Hängematten im Kreis zwischen einige Bäume gespannt und vieles mehr.

Jetzt erwartet mich das Gebäude mit großen Glastüren und Fenstern. Lächelnd öffnet mir die Leitung die Tür und ich fühle mich direkt wohl. Mit der Einrichtungsleitung und der Trägervvertretung habe ich ein überraschend offenes Gespräch. Der Besprechungstisch ist aufge-

räumt. Es gibt, passend zur kalten Novemberluft, Tee und Kekse. Welche Gedanken zum Kindergartenalltag haben wir? Das Freispiel steht an erster Stelle. Regelmäßig werden Ausflüge zu verschiedenen Waldplätzen unternommen, wobei auf eine Entdeckungsvielfalt für Kinder geachtet wird. Die Interessen der Kinder und deren Partizipationsmöglichkeiten haben hier hohe Priorität. Im Gespräch spüre ich, dass wir uns für die pädagogische Arbeit der jeweils anderen Seite interessieren und uns wirklich kennenlernen wollen. Nachdem auch die Rahmenbedingungen weitestgehend geklärt sind, machen wir den Termin zur Hospitation aus. Ich habe mir die Arbeit in der Krippe gewünscht und dieser Waldkindergarten hat – aufgrund fester Räumlichkeiten mit Schlafräum und einem Wickelbereich – die Möglichkeit für eine Krippengruppe.

Den Hospitationstag im Dezember mit dem Team und den Kindern genieße ich sehr. Freudig werde ich von Karina erwartet, der Kollegin, mit der ich heute zusammenarbeiten soll. Sogleich kommen wir ins Plaudern. Auf dem Weg zu den Räumlichkeiten der Krippe werde ich von einer anderen Kollegin gefragt, ob sie mir auch etwas zu trinken mitbringen könne. Von zwei älteren Krippenkindern werde ich direkt aufgenommen und ausgefragt und schon bald bin ich mitten im Geschehen. Ich sitze mit drei Kindern im Sandkasten und trage vorsichtig mit ihnen den Raureif ab, der in einem Eimer gesammelt und anschließend mit allen Sinnen studiert wird. Das Konzept der Kita finde ich spannend, und da ich sehr gerne draußen in der Natur bin und mehr Erfahrungen mit der Waldpädagogik sammeln möchte, entscheide ich mich für die Krippe mit Kindern ab einem Jahr im Waldkindergarten.

In meiner ersten Woche Anfang März ist die Kita-Leitung im Urlaub. Deshalb werde ich vor dem offiziellen Start noch einmal zu einer

konkreten Informationsweitergabe und Schlüsselübergabe gebeten. Ich empfinde das als sehr positiv. Es zeigt mir, dass ich willkommen bin und dass alle wissen, dass man am ersten Tag gut ankommt, wenn man schon über Wichtiges Bescheid weiß: Tagesablauf, Termine, wohin mit der Wechselkleidung und mögliche Besonderheiten. Meine Kollegin springt für die Leitung bei den älteren Kindern im Wald ein und somit arbeite ich in der ersten Woche mit zwei verschiedenen Aushilfen zusammen. Diese gehören zum festen Aushilfepool der Kita, kennen sich aus und haben einen guten Bezug zu den Kindern – ein wahres Privileg für den Kindergarten.

### Im Wald ist was los

Das Wetter ist anfangs noch sehr traumhaft und mit jedem Tag wachse ich mehr in die Gruppe hinein. Bindungsarbeit hat für mich gerade oberste Priorität, da die Arbeit mit Kleinkindern besonders dies erfordert. Simone, die erste Aushilfe, mit der ich zusammenarbeite, ermuntert mich immer wieder, Fragen zu stellen, aber auch, meine Ideen einzubringen: Welche Aufgaben stehen an, wenn die Kinder schlafen? Welche Regeln gibt es, wenn Kinder mit Stöcken laufen oder die Säge benutzen möchten? Sollen wir morgen Knete selbst machen und mit gesammeltem Naturmaterial bearbeiten? Oder als Idee: Wir könnten mit den Kindern Pflanzen pressen. Unsere Absprachen verlaufen intuitiv und schon bald bin ich mit den meisten Abläufen in der Krippe vertraut. Die letzten zwei Tage dieser Woche arbeite ich dann mit der zweiten Aushilfe, Bettina. Mit ihr mache ich die ersten längeren Ausflüge mit den Kleinkindern und einem Bollerwagen in den Wald. Sie bringt mir die Waldregeln näher: zum Beispiel die Stopppunkte an Kreuzungen und Bänken für die

**„Simone ermuntert mich immer wieder, Fragen zu stellen.“**

Kinder, die ansonsten vorrennen dürfen, bis wir an den verschiedenen Waldplätzen angekommen sind.

Nachmittags setze ich mich mit meiner Kollegin Karina in unserer Vorbereitungszeit zusammen. Sie zeigt mir, wo welches Material zu finden ist, wo welche Waldplätze

der Kita liegen und wie sie heißen. Es gibt den Wald-, den Sonnen- und den Inselplatz sowie den Matschberg am kleinen Bach. Außerdem besprechen wir die Wochen mit den zu den Bedürfnissen der Kinder passenden Projekten, die wir starten wollen, sobald wir wieder gemeinsam in der Krippengruppe arbeiten.

Auch zum Rest des Teams habe ich schnell guten Kontakt. Auf dem Waldplatz nahe der Kita treffen die Kindergartenkinder – Waldis genannt – und die Krippenkinder aufeinander. So gibt es Zeit, mit allen ins Gespräch zu kommen, sich näher kennenzulernen, an der Feuerstelle mit den Kindern Kartoffeln, Stockbrot, Würstchen und Gemüse zu grillen und zu sehen, was dieser Platz im Wald noch so bietet.

Meine Einarbeitung war, aufgrund des Personalmangels zu einer Aufgabe des ganzen Teams geworden. Trotz des Engagements des Teams benötigt man selbst ebenfalls die Motivation und den Willen, sich schnell einzuarbeiten, Fragen zu stellen und sich aktiv einzubringen. So kann die Einarbeitung trotz stetigem Personalwechsel gelingen. Ich habe das Glück, auf ein Team zu treffen, das stets ein offenes Ohr für mich hat und mich warmherzig willkommen heißt.

Wichtig für ein gutes Ankommen ist der Kontakt zu den Kindern. Manche wollen zunächst beobachten. Sie sind zurückhaltend, möchten sich ein Bild von der neuen Person machen und sie erst mal einschätzen. Andere wollen durch offene, wertschätzende und interessenbezogene Spieleinladungen oder

auch Unterstützungsangebote in Kontakt treten. Ich muss den richtigen Ton finden. Dass ich diesen getroffen habe, erfahre ich am Matschloch bei Regen, als mich eine Horde schlammbedeckter Kinder umarmt.

### Vertrauen muss wachsen

Beziehungen aufbauen – das ist das zentrale Stichwort der ersten Tage. Das gilt für mich, das Team, die Kinder und die Familien. Am Anfang muss noch mehr als sonst kommuniziert werden, um sich kennenzulernen, aber auch, um einschätzbar zu werden und andere einschätzen zu können. So entwickelt sich Vertrauen als gute Basis für Gespräche und die gemeinsame Arbeit.

Mit Blick auf das Team heißt es herauszufinden:

- > Wer ist wofür zuständig? Wer übernimmt zum Beispiel die Ansagen für das Aufräumen der Werkzeuge, Eimer und Schaufeln mit den Kindern, den Morgenkreis oder die Schlafwache?
- > Wer ist die Ansprechperson für welche Bereiche? Gibt es jemanden, der sich um gruppenspezifische Einkäufe, die Küche oder kleine Reparaturen kümmert?
- > Welchen Part im Team kann ich übernehmen? Ich arbeite gerne an weiteren Konzeptionsarbeiten in Sachen Entwicklungsdokumentation und Raumentwicklung der Krippe hin zur Naturpädagogik. Das konkrete Bearbeiten des Waldplatzes überlasse ich dagegen gerne den Kollegen der Waldis.
- > Wie funktionieren wir zusammen? Wer hat welche Stärken und Schwächen und wie kann man stärkenorientiert zusammenarbeiten, sodass sich alle wohlfühlen und gemeinsam wachsen können?

In Bezug auf die Kinder stelle ich mir die Fragen:

- > Welche Persönlichkeiten stehen hier vor mir?



Im Wald gibt es viel zu entdecken! Mitarbeitende sollten Regen, Matsch und Krabbeltiere nicht scheuen.

- > Welche individuellen Bedürfnisse haben sie?
- > Was sind die nächsten pädagogischen Schritte, um ein Zusammenwachsen der Gruppe – mit Fachkräften – voranzubringen?

Denke ich an die Eltern, möchte ich wissen:

- > Welche Wünsche und Anforderungen werden an mich herangetragen?
- > Wie funktioniert hier Elternarbeit? Welches Verständnis von Erziehungspartnerschaft gibt es?
- > Wie kann ich mich als kompetente Bildungs- und Erziehungspartnerin vorstellen und einbringen?

Während dieser Phase des Zusammenwachsens läuft der Alltag weiter. Es gilt, aufmerksam und anwesend zu sein, mitzumachen und die Arbeit zu sehen. Engagement, große Präsenz und Offenheit sind gefragt. Wie wird in dieser Kita was warum gemacht? Fragen zu stellen, ist wichtig – und im Gegenzug ist es wichtig, die Sicherheit zu bekommen, auch Fragen stellen zu dürfen.

Bereits in der Anfangszeit können Kleinigkeiten verändert und Lücken gefüllt werden. Hier sind besonders Einschätzungsfähigkeit und Einfühlungsvermögen gefordert. Wann ist es an der Zeit, etwas anzusprechen, und welche Lösungen lassen sich einbringen oder gemeinsam entwickeln?

#### **Ohne Regenjacke geht nichts**

Ankommen und sich einbringen gehören in den ersten Wochen zu den Hauptaufgaben. Welche neuen Anforderungen stellt die Arbeit im Wald an mich? Welche Regeln und Anforderungen gelten für die Kinder? Fachkräfte müssen hier eine Schiene fahren. Schnell habe ich gemerkt, dass es kein Hexenwerk ist, im Waldkindergarten zu arbeiten. Jedoch dürfen einen Insekten und Tiere aller Art nicht abschrecken, sondern sollten Interesse wecken, um diese mit den Kindern respektvoll zu entdecken. Handwerkliche Begabungen, der Umgang mit Säge, Schnitzmesser oder Hammer sind immer von Nutzen. Eine Flöte herstellen, aus Ästen ein großes Nest für alle Kinder bauen –

das alles ist Alltag in einer Waldkita. Man darf aber vor Ort lernen!

Man muss weder Gärtnerin noch Handwerker sein, sollte aber lernen wollen. Es ist wichtig, den Aufenthalt in der Natur zu mögen und ihr mit offenen Augen, Begeisterungsfähigkeit und Interesse an ihren Phänomenen zu begegnen. Dazu gehören Respekt und Wertschätzung. Diese Haltung wollen wir den Kindern vorleben und weitergeben, um ihr Erkunden zu unterstützen und ihre Rücksicht auf Pflanzen und Tiere zu fördern.

Eine solide Ausrüstung ist vonnöten, um gemeinsam auf Erkundungsreise zu gehen: Kleidung, die zum Wetter und zur Temperatur passt und dreckig werden darf; lange Kleidung sowie Insektenschutzmittel, um sich vor Zecken und Stechmücken zu schützen; festes Schuhwerk, Wechselkleidung und Wechselschuhe. Für mich sind Anfang März meine Matschhose, Gummistiefel, ein warmer Mantel mit abwaschbarem Stoff und die Regenjacke unerlässlich gewesen. Die Szene am Matschloch zeigt es: Kinder und Natur hinterlassen Spuren. ◀

# Neue Perlen für das Team

„Endlich Verstärkung!“ – Wenn neue Fachkräfte starten, scheint das Ziel erreicht. Doch oft beginnt gerade jetzt die heiße Phase: einarbeiten, integrieren und zusammenwachsen. Wie Sie diese sensible Phase gestalten, welche Haltung das Eis am Anfang bricht und welchen Perlenschatz Sie im Team finden können.

UTE HAMROL



**Z**um Glück“, sagt Lara, „kommt nächste Woche die neue Kollegin.“ Polina nickt. „Ja“, sagt sie, „ich bin auch froh, dass die Stelle wieder besetzt ist. Wir brauchen Verstärkung.“

Wenn wir an diesem Punkt sind, lagen Bewerbungen vor. Wir haben sie gesichtet, konnten vielleicht sogar auswählen und mehrere Gespräche führen. Träger und Team waren involviert, die Unterlagen sind fertig. Jetzt sind – so könnte man meinen – alle Hürden genommen und der Kita-Alltag kann weiterlaufen. Nun, dass dies nicht der Fall ist, können viele Teams aus ihrer Erfahrung bestätigen.

Natürlich ist es ein Glück, wenn wir neue pädagogische Fachkräfte für unsere Häuser gewinnen. Damit verbunden ist aber auch eine herausfordernde Zeit, die auf alle Beteiligten zukommt.

### **Stolpersteine sind tabu**

Wenn neuen Kräfte kommen, ist das ganze Team gefordert. Zum Team gehören die neuen Mitarbeitenden, all jene, die bereits im Team sind, und die Leitung, die diesen Prozess maßgeblich begleitet und gestaltet. In vielen Kitas gibt es sogenannte Onboarding-Konzepte, in denen zum Beispiel geregelt ist, wie sich die Probezeit gestaltet, ob Mentorinnen oder Mentoren begleiten, wie und wann Feedbackgespräche ablaufen und welche Formen der Dokumentation es gibt. Auch Träger übernehmen Verantwortung und entwickeln den Anspruch, dass alle zusammen diese Prozesse gut gestalten.

Die Veränderungen, die eine neue Kraft auslöst, werden häufig nicht beleuchtet. Auch Träger nehmen die Belastungen für das Team oft nicht wahr. Ich erlebe es sogar als ein Tabu, über Stolpersteine zu sprechen – so groß sind Dankbarkeit und Erleichterung, eine neue Kollegin oder einen neuen Kollegen

gefunden zu haben. Man darf und will sich ein Scheitern überhaupt nicht vorstellen.

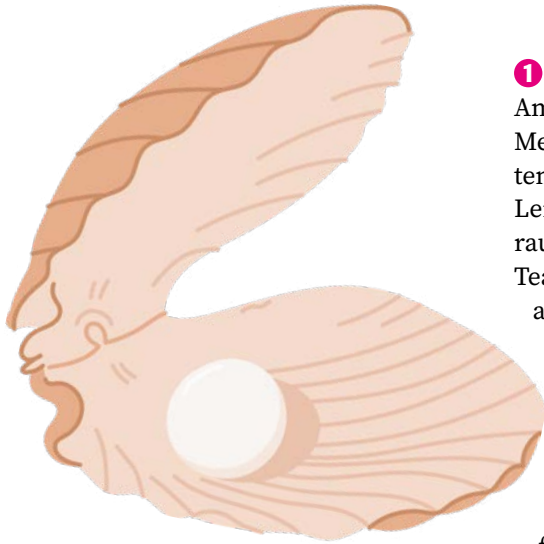
### **Auf frischer Tat ertappt**

Eine neue Kraft im Team führt dazu, dass die pädagogischen Fachkräfte ihr Handeln an vielen Stellen erklären müssen. Das gilt auch für die Leitung. Wir möchten unser pädagogisches Konzept und die daraus folgenden Abläufe und Angebote im Haus erläutern und dem neuen Teammitglied verständlich machen. Dabei geben wir ein Stück von uns

preis. Wir zeigen, welche Überzeugungen und Haltungen wir haben. Eventuell bemerken wir, dass wir an einigen Stellen gar nicht mehr so konzeptionsgetreu handeln. Wir verwenden Formulierungen wie „eigentlich“ und „normalerweise“, weil sich in unserem Alltag Abweichungen eingeschlichen haben, die uns erst beim Präsentieren wieder bewusst werden. Im Idealfall fällt uns dann auf, an welchen Stellen wir uns überprüfen sollten.

Was aber, wenn Fragen der neuen Kraft zur Konzeption und zur Praxis dazu führen, dass wir uns bei vermeintlichen Fehlern ertappt fühlen? Wenn wir etwa feststellen, dass wir unterschiedliche Antworten auf die gleiche Frage geben und damit für Verwirrung sorgen? Diese Situation ist für beide Seiten unangenehm. Mitarbeitende, die schon länger im Haus sind, fühlen sich mit einem Stolperstein konfrontiert, erkennen vielleicht die Folge mangelnder Absprache oder fühlen sich vorgeführt. Die neue Kraft fühlt sich für entstehende Diskussionen verantwortlich, traut sich nicht, weiter nachzufragen, oder hat Angst, Fehler zu machen. Vielleicht gerät sie sogar in die Lage – je nachdem, mit welchem Teammitglied sie arbeitet –, unterschiedlich handeln zu müssen. Was passiert, wenn sich die neue Fachkraft dann auch

**Das Team muss nicht perfekt sein, aber den Wille haben zu lernen.**



noch Hilfe suchend an die Leitung wendet? Weiß diese von den Unterschieden oder ist die Situation auch für sie neu? Wie reagiert das Team? All diese kleinen und großen Szenarien sind normal und finden sich in fast allen Arbeitsgruppen wieder.

Die gute Botschaft: Wir als komplettes Team entscheiden darüber, wie wir solche Situationen empfinden und wie wir damit umgehen. Dafür nehmen wir die folgenden Punkte in den Blick:

### 1 Wir gehen auf Schatzsuche

Am Anfang steht ein besonderes Meeting an. Es ist eine vorbereitende Teamsitzung, in der ich als Leiterin darauf eingehe, welche Herausforderung es ist, ein neues Teammitglied kennenzulernen und aufzunehmen. Damit ist nicht ge-

meint, in die Konzeption zu schauen und Alltagsregeln zu überprüfen, sodass alle die gleichen Aussagen treffen, wenn die neue Kraft kommt.

Nein, es geht darum, das Team für die Phase der Einarbeitung zu sensibilisieren und zu zeigen: Das neue Teammitglied wird uns zur Reflexion anregen – und das ist ein Schatz, den wir heben wollen. Wir haben keine Angst vor Fehlern. Wir freuen uns auf die Perlen, die wir finden, weil wir uns in manchen Dingen einig sind und andere noch mal prüfen müssen. Wir können benennen, dass es völlig in Ordnung ist, auch mal verunsichert zu sein, und dass es wichtig ist, das auszusprechen und einen regelmäßigen Austausch zu verabreden.

### 2 Wir dürfen Fehler machen

Wir sind nicht perfekt. Wir lernen. Es ist hilfreich, eine gute Fehlerkultur im Team zu leben und diese zu thematisieren. Es ist völlig in Ordnung, dass wir nicht immer korrekt handeln, denn das ist in vielen Kitas schon aufgrund des Fachkräftemangels eine Utopie. Wichtig aber ist, immer wieder darauf zu schauen, was wir verbessern und thematisch angehen wollen. Und da kann ein neues Teammitglied eine gute Stütze sein. Für die neue Kraft ist es wichtig, zu wissen, dass wir nicht das perfekte Team sind. Wir stehen aber in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess, sind offen für den Austausch und wollen gemeinsam lernen. Diese Haltung bricht das Eis und entlastet alle Beteiligten. Belastungen haben wir im Alltag genug. Schaffen wir also nicht selbst neue Bürden.

### 3 Blick auf die Teamuhr

Ein Team ist keine statische Angelegenheit. Es entwickelt sich und die Mitglieder haben in unterschiedli-

#### Die Teamuhr

### Phasen der Teamentwicklung

4

#### Leistung (Performing)

Das arbeitsfähige Team

3

#### Normierung (Norming)

Gemeinsame Identität



1

#### Orientierung (Forming)

Kennenlernen

2

#### Konflikte (Storming)

Rollenfindung

Grafik: Teamuhr nach Bruce Wayne Tuckman

chen Phasen unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen. Von einer Teamuhr spricht Bruce Wayne Tuckman, ein US-amerikanischer Psychologe, Organisationsberater und Hochschullehrer (siehe Grafik). Er entwickelte das Modell zwischen 1965 und 1977. Tuckman unterscheidet vier Phasen der Teamentwicklung: Orientierung (Forming), Konflikte (Storming), Normierung (Norming) und Leistung (Performing). Veränderungen in der Zusammensetzung von Teams sind selbstverständlich. Sie führen zur Veränderung von Rollen, Gruppen und Verhaltensweisen. Die Teamuhr hilft uns, zu verstehen, in welcher Phase wir sind, und zu erkennen, was wir brauchen, um den nächsten Schritt zu gehen.

#### 4 Reden ist Gold

Der Schlüssel für eine gelingende Erweiterung des Teams ist eine gute Kommunikation. Das Team und auch die neue Kraft brauchen den Mut, Fragen zu stellen, Bedenken auszusprechen und Standpunkte zu erläutern. Wir müssen die Antworten nicht immer parat haben. Wir dürfen um Zeit zum Nachdenken bitten und Sichtweisen ändern. Es lohnt sich, in einer Teamsitzung die Frage zu stellen: Was ist für uns eine gute Kommunikation? Die Antworten werden vielseitig sein: zuhören, vorsichtig urteilen, keine abwerten, den Bemerkungen machen, auf die Körpersprache achten, klare Aussagen treffen, offen sein und Aussagen nicht gleich zurückweisen und anderes mehr. Offenheit wird uns helfen, uns kennenzulernen, uns weiterzuentwickeln und neue gemeinsame Ziele zu definieren.

#### 5 Das Team schützen

Das Team braucht Schutz. Bei aller Offenheit für neue Impulse durch neue Mitarbeitende: Als Leiterin ist es meine Aufgabe, mich auch schützend vor mein Team zu stellen. Das Team hat das Recht auf Zeit und Respekt. Die Botschaft lautet: Wir wol-

len Erfahrungen und Eindrücke sammeln, bevor wir direkt Neuerungen und Veränderungen vornehmen. Das Team hat das Recht auf Wertschätzung. Es hat gute Gründe für die Ausrichtung seiner konzeptionellen Inhalte – und es gibt Gründe dafür, warum manches aus dem Blick gerät und man auch mal vom geraden Weg abkommt. Es ist normal, sich immer wieder neu zu orientieren. Für das Team ist diese Haltung eine Entlastung – und eine gute Basis, um Vorschlägen oder Kritik durch neue Mitarbeitende entspannt und offen zu begegnen.

#### 6 Mut zur klaren Haltung

Wer kommt denn da? Auch das neue Teammitglied hat das Recht, mit seinen Erfahrungen und Erwartungen gesehen zu werden. Was wünschen sich die neuen Kräfte? Was fordern sie? Und was passiert, wenn wir ihre Erwartungen nicht erfüllen? Das Team steht vor der Frage, wie weit es sich verändern will, aus Sorge, eine neue Mitarbeiterin wieder zu verlieren. In Zeiten des Fachkräftemangels kann das schnell gehen. Das verunsichert. Dieser Unsicherheit können wir mit einer klaren Haltung begegnen. Wir brauchen den Mut, diese offen vor neuen pädagogischen Fachkräften zu vertreten. Je ehrlicher wir miteinander umgehen, desto besser kann auch die neue Fachkraft in der Probezeit herausfinden, ob sie im richtigen Team und am richtigen Arbeitsplatz ist und sich langfristig wohlfühlen kann. Diese Langfristigkeit gibt dem Team die Sicherheit, nicht in einem ständigen Prozess von neuer Einarbeitung zu landen.

Das erfolgreiche Bewerbungsverfahren und die Einstellung neuer Kräfte sind der Anfang einer spannenden Phase in einem Team. Wir können diese Phase als Chance und Lernprozess wahrnehmen und nutzen: für die neue Fachkraft, für unser Team und für uns als Leitende. ▶




### Onlinekurs: Willkommen an Board!


#### Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen

„Hast du einen Leitfaden, wie du deine neue Kollegin einarbeitest?“ fragt Elif ihren Kollegen. „Ja, wir haben zusammen einen Leitfaden in der Fortbildung erarbeitet.“ Und um genau so eine Arbeitshilfe geht es: In diesem Onlinekurs bekommen Sie ein Einarbeitungs-ABC für neue Mitarbeiter:innen.

- Begriffsdefinition „Onboarding“
- Warum ist Onboarding in der Kita wichtig?
- Aspekte des Onboardings
- Onboarding-Phasen
- Anbindung und Kommunikation
- Mögliche Herausforderungen und Lösungen beim Onboarding
- Übungen zum Onboarding

 Zielgruppe:  
Pädagogische Fachkräfte

 Kursumfang: 1 Modul

 Lernkonzept: Web Based Training (WBT) mit Übungsaufgaben und Abschlusstest

**19,90 €\***

\*Preise Stand 2025, zzgl. Versandkosten, inkl. MwSt.



Jetzt QR-Code scannen oder  
anmelden unter:  
[www.klett-kita.de/onlinekurse](http://www.klett-kita.de/onlinekurse)

# Der Weg zum Wir

Ein Team ist nur so gut wie seine Mitglieder. Und die sollen sich wohlfühlen. Das gilt auch und vor allem für Neuzugänge. Warum der frühe Vogel die Nase vorn hat, was Prämien bewirken und welchen Joker Sie dabei auf der Hand haben, verrät unsere Autorin.

SASKIA FRANZ



Es ist Montag und Lisa betritt die Kita. Sie strahlt. Es ist ihr erster Arbeitstag als neue Fachkraft. Der fünfjährige Ahmed ruft: „Hallo Lisa!“ und saust auf sie zu. Mathildas Mutter begrüßt Lisa mit den Worten: „Wie schön, dass wir uns jetzt täglich sehen!“ Und Florian, der schon seit fünf Jahren in unserer Kita arbeitet, sagt: „Wir sind wirklich froh, dich im Team zu haben.“ Beginnt jetzt das erste Kennenlernen? Oh nein! Das hat schon viel früher stattgefunden ...

Immer wieder trudeln in unserer Einrichtung Anfragen per E-Mail ein. Jugendliche, meist aus der achten Klasse, sind auf der Suche nach einem Praktikumsplatz zur Berufsorientierung. Ein spannendes Alter für ein Praktikum im Kindergarten. Die jungen Leute können sich noch sehr gut in die Rolle des Kindergartenkindes versetzen. Die Rolle des Erwachsenen dagegen, also die der pädagogischen Fachkraft, ist ihnen noch fremd. So sind sie meist hin- und hergerissen. Sie wissen noch nicht so recht, wo sie hingehören.

### Der frühe Vogel

Es ist ein kurzes Praktikum von insgesamt sechzehn Arbeitsstunden. Diese sind auf wenige Tage verteilt. Solche Praktika machen uns viel Arbeit. Doch Aufwand und Zeit sind gut investiert. Hier können wir unsere Stärken als Pädagoginnen und Pädagogen ausspielen, oftmals auch an Beziehungen aus der Kindergartenzeit anknüpfen oder unseren Joker ausspielen. Und der heißt: in Beziehung gehen. Sich ernst und angenommen zu fühlen, das ist gerade für Teenager im Praktikum eine wertvolle Erfahrung. Sie kann dazu beitragen, Transparenz für und damit Interesse an unserem Berufsfeld zu schaffen. Nicht selten kommen Praktikantinnen und Praktikanten, die sich wohlfühlen,

für ein Freiwilliges Soziales Jahr oder sogar zur Ausbildung in unsere Einrichtung zurück.

Das Beispiel zeigt: Die Gewinnung von Mitarbeitenden beginnt schon früh. Für uns als Einrichtung ist es wichtig, offen zu sein. Wir sind offen für Menschen, die sich für unser Berufsbild interessieren und sich mit dem Thema Kindergarten

auseinandersetzen wollen. In vielen Köpfen ist noch die Vorstellung verankert, dass Erzieherinnen und Erzieher nur im Sandkasten sitzen, Kaffee trinken und basteln. Mit unserer offenen Einstellung sorgen wir also nicht nur für den fachlichen

Nachwuchs. Wir leisten auch berufspolitisch einen wichtigen Beitrag, indem wir zeigen, was alles in uns steckt.

### Zeigt, wer ihr seid!

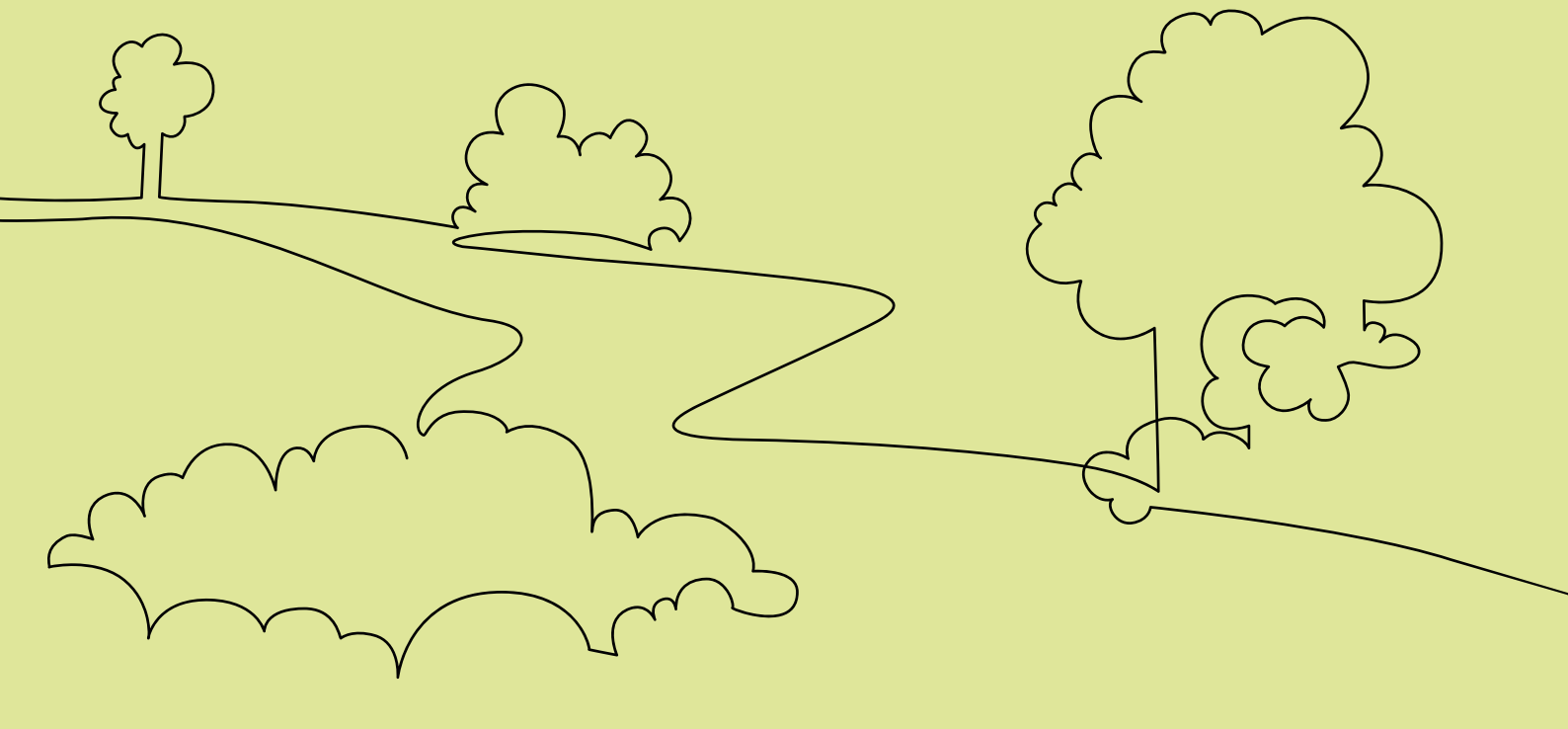
Wir stellen uns nach außen dar. Auch das gehört zu einer offenen Einstellung. Wir nutzen soziale Medien, arbeiten mit der Presse zusammen und betreiben aktive Netzwerkarbeit. Das schließt auch enge Kooperationen mit Fachschule und Hochschule mit ein. Ausbildungsklassen besuchen unsere Einrichtung. Wir sind in unterschiedlichen Seminaren präsent. Und wir entwerfen mit den entsprechenden Dozenten neue Modelle, wie Theorie und Praxis besser miteinander verknüpft werden können.

Studenten, Auszubildende, Praktikantinnen und interessierte Fachkräfte – sie alle sind eingeladen, uns kennenzulernen. Möglichkeiten bieten wir durch unterschiedliche Praktika, Hospitationen, Fachvorträge, Fachtage und andere Veranstaltungen. Wir schaffen damit Raum für echte Begegnungen. Wir ermöglichen Beziehungen – und damit Vertrauen. Unsere pädagogische Haltung, unsere Werte und unsere Arbeitsweise sind sichtbar und für potenzielle Bewerber und

**Der Aufwand,  
der durch  
Praktika  
entsteht, ist  
Zeit, die gut  
investiert ist.**



Bild: © gettyimages/Pandagolik



Bewerberinnen interessant, noch bevor eine Stelle frei ist.

Eine großartige Chance, sich gegenseitig kennenzulernen, ist ein längeres Praktikum. Hier erleben wir uns gegenseitig im pädagogischen Alltag. Es zeigen sich Eigenschaften und Eigenarten, pädagogische Haltung, Arbeitsweise und Anspruchshaltung. So können beide Parteien gut abschätzen, ob man sich auch in Zukunft ein Miteinander vorstellen kann.

Ein längeres Praktikum oder sogar eine komplette Ausbildungszeit in der Einrichtung ist nicht immer möglich. Deshalb empfiehlt es sich, im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens einen Tag des Probearbeitens zu vereinbaren. Schon beim Betreten einer Einrichtung erlebt man die Atmosphäre, die dort herrscht. Schnell spürt man, ob das Team auf den Besuch vorbereitet ist oder nicht und wie mit Gästen umgegangen wird. Für beide Parteien eine spannende Situation. Denn beide möchten ja wissen: Passen wir zueinander? Hält sich eine Partei hier zurück, ist es der anderen Partei nicht möglich, eine gute Entscheidung zu treffen.

Ein Vorstellungsgespräch bietet den Rahmen, Fragen zu stellen, die über den Lebenslauf hinausgehen. Es geht es um Werte, pädagogische

Haltung, Fachkenntnisse zu unseren Profilschwerpunkten, Einstellungen gegenüber Kindergartenfamilien und den eigenen Beitrag zur Teamkultur. Gleichzeitig werden Rahmenbedingungen klar benannt, wie Gehalt, Urlaub, Arbeitszeiten, Vor- und Nachbereitungszeit und die Möglichkeit wie auch die Erwartung, an Fort- und Weiterbildung teilzunehmen. Hier kann angesprochen werden, was die Einrichtung von der Bewerberin oder dem Bewerber erwartet – und umgekehrt. Denn eine gute Zusammenarbeit braucht Augenhöhe von Anfang an.

### Wie wirken Benefits?

Auch im pädagogischen Bereich stellt sich die Frage, wie eine Stelle attraktiv dargestellt und potenzielle Mitarbeitende angelockt werden können. Welche Benefits winken? Die Erfahrung zeigt: Prämien und Benefits können zwar dazu beitragen, überhaupt jemanden zu finden. Sie haben aber keinen Einfluss darauf, wie lange diese Person dann bleibt. Darüber entscheidet maßgeblich die Teamkultur. Sie wirkt zwar eher im Hintergrund, gleichzeitig ist sie aber ein entscheidender Faktor für Zufriedenheit, Zusammenarbeit und langfristige Bindung – gerade im sensiblen und anspruchsvollen Arbeitsfeld Kita.

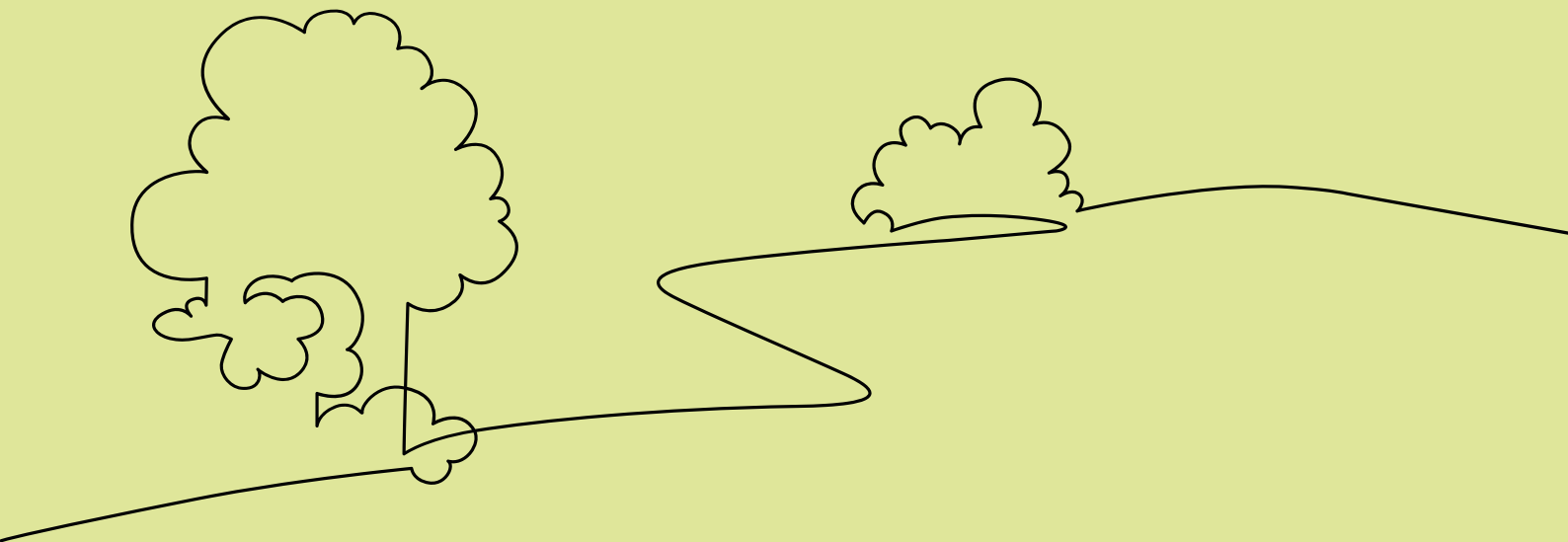
Im Fall von Lisa ist die Vertrautheit besonders groß. Sie hat bereits ein Semesterpraktikum bei uns absolviert und uns im Anschluss als studentische Vertretungskraft unterstützt.

### Vertraut - und doch neu

Nach Abschluss ihres Studiums trat sie dann eine Vollzeitstelle bei uns an. Gerade dieses vertraute Gefühl kann auch eine Herausforderung sein. Für Lisa ist der erste Tag ihrer ersten Stelle als Fachkraft nämlich etwas Besonderes: Ihre Rolle hat sich verändert.

Von Lisa wird jetzt erwartet, eine Kindergruppe zu führen, die Aufgaben einer Fachkraft im Blick zu haben und sich ihre vielfältigen Themen zielorientiert einzuteilen. Ihre Aufgaben in der neuen Rolle sind ihr noch fremd – auch wenn sie schon lange in unserer Einrichtung ist. Das Kennenlernen des Teams, der Kinder und der Familien entfällt. Dennoch muss auch sie in ihrer neuen Rolle ankommen, braucht Erklärungen und in manchen Situationen Begleitung. Auch Lisa hat das Recht auf eine Einarbeitungsphase – genauso wie eine Fachkraft, die tatsächlich ihren allerersten Tag in unserer Einrichtung verbringt.

Im Einarbeitungsprozess ist mir wichtig, dass die neuen Mitarbei-



tenden in den ersten Tagen die Möglichkeit haben, sich den Eltern als Ansprechpartnerinnen oder -partner vorzustellen, die Kinder der Einrichtung kennenzulernen – und vor allem Zeit finden, sich mit der Kollegin auszutauschen, mit der sie in erster Linie zusammenarbeiten werden. Hier bietet es sich als Leitung an, beim ersten Gespräch dabei zu sein, um Grundlegendes gemeinsam zu klären:

- > Wie geht die Einarbeitung in diesem Bereich vonstatten?
- > Wer ist Ansprechperson für welche Fragen?
- > Was gilt es in diesem Rahmen noch abzusprechen?

### **Einarbeitung ist Teamarbeit**

Wenn es möglich ist, fangen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei uns zu Beginn des Kindergartenjahres an. Wir starten in jedes Kindergartenjahr mit zwei pädagogischen Tagen. Diese Tage bieten einen schönen Rahmen, die neue Kollegin oder den neuen Kollegen im Team willkommen zu heißen und erste Absprachen zu treffen. Die Neuen können sich so zunächst auf das Team einlassen, bevor sie ab dem dritten Tag die Kindergartenfamilien kennenlernen.

Das Team wird im Vorfeld in den

Auswahlprozess integriert und von Anfang an in den Einarbeitungsprozess eingebunden. Es erfährt, welche Aufgaben und Dienstzeiten für die neue Kollegin oder den neuen Kollegen vorgesehen sind. So wird allen bewusst, wie sich die Teamstruktur verändert. Wir sprechen im Vorfeld über diese Veränderungen und sensibilisieren uns gemeinsam für den Prozess der Kennenlernphase.

Einarbeitung ist ein Teamprozess. Für uns ist es entscheidend, neuen Kolleginnen und Kollegen Raum zu geben, um sich zu orientieren und jederzeit Fragen stellen zu können, ohne ein schlechtes Gefühl dabei zu haben. Kurz: ihnen Zeit zu geben, um anzukommen. Begleitet wird die neue Kraft in der Onboarding-Phase durch regelmäßige Gespräche. In ihnen werden Lernprozesse festgehalten und geschaut, wo noch Unterstützungsbedarf besteht.

### **Das Miteinander zählt**

Gute Mitarbeiterbindung beginnt nicht nach sechs Monaten, sondern beim ersten Kontakt. Menschen bleiben, wenn sie sich gesehen fühlen und sich entwickeln können. Für unsere Mitarbeitenden wollen wir eine stärkenorientierte Entwicklungsbegleitung. So achten wir zum Beispiel darauf, dass jede Mit-

arbeiterin und jeder Mitarbeiter die Möglichkeit bekommt, nach Reggio Emilia zu reisen, um die Pädagogik, die wir in unserer Einrichtung leben, auch an ihrem Ursprungsort kennenzulernen.

Wir besuchen gemeinsam Fachtage oder schauen uns andere Einrichtungen an. Wir schaffen Möglichkeiten, ein Miteinander zu leben. Ziel dabei ist es, auch im Team die Balance zwischen Individualität und Solidarität zu schaffen. Die Förderung der oder des Einzelnen soll einen Gewinn für das gemeinsame Miteinander darstellen.

Zur positiven Teamkultur gehört für uns, dass wir unsere pädagogische Haltung intensiv reflektieren. Wir legen Wert auf eine Kultur des Miteinanders und auf Offenheit für Austausch und Weiterentwicklung. Recruiting in der Kita ist mehr als Personalgewinnung. Es ist Beziehungsgestaltung – offen, verlässlich und auf Augenhöhe. Wer das ernst nimmt, gestaltet nicht nur den Einstieg, sondern auch den Weg zum Bleiben. ◀

---

### **HINWEIS**

Natürlich hört es nicht bei der Einarbeitung auf. Wie Sie es schaffen, dass sich alle auf lange Sicht im Team wohlfühlen, lesen Sie im Artikel von Saskia Franz auf Seite 32.

# Verhexter oder verzauberter Anfang



Eine neue Kollegin – schon wieder? Einarbeitung kostet Kraft, doch sie ist der Schlüssel für ein starkes Team. Damit sich die Einarbeitung nicht verhext, sondern zauberhaft anfühlt, gibt unsere Autorin Tipps, wie Sie sich im Team vorbereiten können.

BARBARA SCHENK



Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“ – ja, wir kennen das Gefühl, das Hermann Hesse mit diesem Vers in seinem Gedicht „Stufen“ beschreibt. Der Zauber, so der Dichter, beschützt uns und hilft uns zu leben. Aber seien wir ehrlich:

Es gibt Anfänge, die sich nicht zauberhaft, sondern wie verhext anfühlen: Schon wieder eine Einarbeitung. Schon wieder eine Veränderung. Schon wieder von vorn anfangen, alle Mühe wieder umsonst.

Ja, auch dieses Gefühl gibt es – gerade in Teams, die mit einer hohen Fluktuation zu kämpfen haben. Und es ist berechtigt. Es kostet viel Energie, neue Kolleginnen und Kollegen aufzunehmen. Und dennoch ist eine gute Einarbeitung wichtig, damit die neue Person gut ankommen kann, sich schnell auskennt und gerne bleibt. Und das bestehende Team entlastet.

Was können Leitungen und Teams tun, um sich und neuen Mitarbeitenden die Einarbeitung zu erleichtern? Was hilft, um leichter mit der Einarbeitung zurechtzukommen?

## 1

### Die Liste für den Start

Die Einarbeitung beginnt nicht mit dem ersten Tag der Anstellung. Denn: Wenn alles, was ab Tag eins wichtig ist, auch an Tag eins erledigt werden soll, kann weder das Team diese Informationsflut bereitstellen noch die neue Kollegin sie gut verarbeiten. Deshalb ist es sinnvoll, Einarbeitungen gut vorzubereiten und die Aufgaben klug zu verteilen. Teams können gemeinsam überlegen:

- > Welche Infos sind für neue Mitarbeitende wichtig?
- > Zu welchem Zeitpunkt können sie vermittelt werden?

- > Was braucht ein neuer Kollege darüber hinaus?
- > Was davon lässt sich vor dem Start in der Kita erledigen?
- > Was davon lässt sich nach hinten verschieben?
- > Sehr wichtig: Wer übernimmt die einzelnen Aufgaben?
- > Welche Aufgaben kann oder muss der Träger übernehmen?

Mit dieser Info- und Aufgabenübersicht kann das Team beginnen, bevor eine Nachbesetzung im Raum steht. Irgendwann kommt die neue Auszubildende oder die Nachbesetzung einer Kollegin. Mit einer inhaltlichen und zeitlichen Übersicht der Einarbeitungsaufgaben hat das Team dann schon die halbe Miete.

Übrigens: Besonders kompetent hinsichtlich des Informationsbedarfs der Neuen sind die Kolleginnen und Kollegen, die selbst erst kürzlich angefangen haben:

- > Welche Info war für mich wichtig?
- > Was hat mir das Ankommen erleichtert?
- > Was hätte ich mir gewünscht?
- > Was hätte ich gerne früher gewusst?
- > Welcher Part war am Anfang eigentlich zu viel?

Wer Fehler reflektiert, kann sie beim nächsten Mal vermeiden und Dinge anders gestalten. Gleichzeitig verändern die „letzten Neuen“ damit ihre Rolle im Team: von der Dienstjüngsten zur Expertin in Sachen Einarbeitungsbedarf. Das ist ein Schritt, der stolz macht, und er ist für das ganze Team eine wertvolle Expertise!

Mit der Liste geht es in die Planung. Vieles lässt sich vorziehen und ist dann bereits erledigt, wenn die neue Kollegin im Gruppenalltag anfängt. Das hat für beide Seiten große Vorteile: für die neue Kraft im Team, weil der Start ohnehin aufregend und mit viel Informationen verbunden ist. Da ist es gut, wenn man schon weiß, wann wer Pause hat und wo

man sich einen Kaffee holen kann. Und für das Team, weil die neue Mitarbeiterin schnell selbstständig ist und weniger Begleitung braucht.

Mit dem Jobwechsel ist viel Papier verbunden: Der Arbeitsvertrag und andere Dokumente sind zu lesen. Viele Belehrungen bis hin zur Hausordnung können schriftlich erfolgen. Wenn die Unterlagen den neuen Mitarbeitenden vorab bereitgestellt werden, ist all das zum ersten Tag bereits erledigt. Moderne Personalsoftware kann solche Belehrungen direkt im System hinterlegen und automatisiert nach einer bestimmten Zeit wieder aufrufen. So ist nicht nur die Einarbeitung, sondern auch die Nachbelehrung vom Tisch der Kita-Leitung.

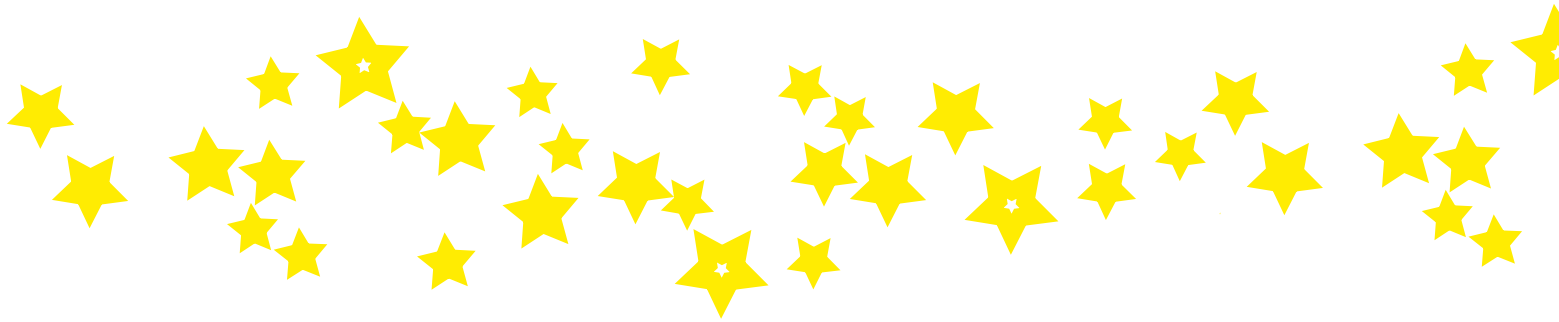
Wenn mit einem solchen System gearbeitet wird, ist es sinnvoll, neuen Kräften ihre dienstliche E-Mail-Adresse und den persönlichen Systemzugang bereits vor Arbeitsantritt einzurichten und zu übergeben. Besonders motivierte Kollegen werfen dann nach Abschluss der Belehrungen gerne vorab einen ersten Blick ins Intranet, lesen einen Fachbeitrag, klicken sich durch das Menü der Software und kennen sich schon ein bisschen aus, wenn es dann so richtig losgeht.

## 2

### Die Begrüßung vor dem Trubel

Die Transitionsforschung weiß: Wir bewältigen neue Situationen erfolgreicher, wenn wir Verbundenheit fühlen. Es lohnt sich, früh in eine gute Beziehung zu neuen Kolleginnen und Kollegen zu investieren. Nicht nur organisatorisch lässt sich einiges vor dem Start in der Kita erledigen – auch das Willkommenheißßen kann vorher passieren. Und zwar auf kreativste Weise.

**Die Teamsitzung vor dem Start:** Möchten wir Max schon zur Teamsitzung in der Woche vor seinem Arbeitsbeginn einladen? Dann bekommt er bereits alle wichtigen



Infos für die Folgewoche. Wir könnten Schlüssel übergeben, den Parkausweis aushändigen und uns in Ruhe mit Namen vorstellen.

**Eisessen:** Wir könnten am Donnerstag gemeinsam ein Eis essen gehen, bevor es am Montag in neuer Besetzung losgeht!

**Staffelstab:** Wie wäre es, wenn wir Dorothea und Martin zum Sommerfest einladen und unsere jetzigen Praktikanten ihnen im Rahmen ihrer Verabschiedung sozusagen den Staffelstab weiterreichen?

Zuvorkommen. Das ist das Zauberwort. Freundlich, zugewandt und zuvorkommend gegenüber den Neuen – klar. Aber auch: schneller sein, als der Alltag uns einholen kann. Der erste Tag in einer neuen Gruppe ist immer herausfordernd. Der sanfte Einstieg, den wir den Kindern durch eine Eingewöhnung ermöglichen, tut auch den Erwachsenen gut. Jede Sicherheit hilft, um die ungewohnte Situation besser bewältigen zu können und sich wohler zu fühlen. Sicherheit kann bedeuten: Ich kenne meine Kolleginnen und Kollegen schon. Ich weiß, wo Platz für meine Sachen ist. Ich kenne mich im Haus aus. Aber auch: Man nimmt sich Zeit für mich. Man sorgt sich um mein Wohlbefinden. Ein zuvorkommendes Verhalten des Teams lässt darüber keinen Zweifel zu. Ob sie wissen, dass ich komme? Ja, denn ich habe bereits einen Dienstplan und konnte meine Hausschuhe vorbeibringen. Ob ich willkommen bin? Ja, denn ich wurde vorab zum Teamessen eingeladen und alle waren freundlich zu mir. Ob es gut werden wird? Ja, ich freue mich darauf.

Natürlich kann man sich auch direkt bei Arbeitsbeginn erstmals

kennenlernen. Aber mal ehrlich: Kita-Alltag ist, wie er ist – intensiv, laut und fröhlich. Doch manchmal auch anstrengend und oft anders als geplant. Halb so wild, wenn das Fundament der Zusammenarbeit mit einer herzlichen, persönlichen Begrüßung bereits gelegt wurde.

### 3

#### Aufgaben verteilen

Die Einarbeitung ist leichter, wenn man Aufgaben verteilt. Auch dafür hilft die oben angesprochene Aufgabenliste. Sie macht den Aufgabenumfang verstehbar. Und teilbar. Das hat gleich vier starke Vorteile:

##### 1 Nicht alles geht verloren

Wenn eine der einarbeitenden Kräfte ausfällt, geht nicht die komplette Einarbeitung verloren, sondern nur der Teil, für den diese Person zuständig war. Der lässt sich nachholen oder umverteilen, weil klar ist, was noch offen ist.

##### 2 Besser ankommen

Die Vielzahl der Namen und Gesichter überfordert alle, die neu in ein Team kommen. Wenn man aber nach und nach mit jedem ein bisschen Zeit verbringt, lernt man sich ganz gut kennen. Und falls es im eigenen Kleinteam nicht perfekt passt: Vielleicht lernt man so andere kennen, bei denen man sich pudelwohl fühlt – und bleibt gern da.

##### 3 Überlastung vermeiden

Niemand aus dem Bestandsteam hat ein zu großes Aufgabenpaket mit der Einarbeitung. Gerade wenn eine Gruppe häufig von Personalwechsel betroffen ist und viel Zeit

mit der Einarbeitung verbringt, entlastet es stark, die Aufgaben im Team zu teilen.

##### 4 Teamgeist wächst

Im Grunde sind alle in der Pflicht, jemand Neuem ein gutes Ankommen zu ermöglichen. Die Achtsamkeit für diese Aufgabe und die Wertschätzung gegenüber Einarbeitenden steigt, wenn das Team aktiv in die Aufgaben einbezogen wird.

Aufgaben werden idealerweise ressourcenorientiert vergeben und selbstständig gewählt. Das bedeutet: Kolleginnen und Kollegen sitzen gemeinsam – etwa im Rahmen einer Teamsitzung – über der Aufgabenliste und melden sich selbst für bestimmte Aufgaben an. Dabei lässt sich auch der Träger aktiv einbeziehen. Das könnte so aussehen:

**Spätdienst:** Ich übernehme gerne in der ersten Woche den Spätdienst mit Mareike, dann kann ich ihr nachmittags zeigen, wie wir aufräumen und die Kita schließen.

**Frühdienst:** Dann mache ich mit ihr den Frühdienst die Woche drauf und zeige ihr auch gleich, wie man die Kinder in der App anmeldet.

**Buddy:** Ich würde mich gerne als Buddy anbieten. Ich weiß noch genau, wie mir das bei meinem Start hier geholfen hat.

**Ordnung und Leckereien:** Mir ist die Ordnung im Teamzimmer und in unserer Bücherei wichtig. Ich erkläre ihr unser System. Und bringe einen Kuchen mit.

**Software:** Aus der Verwaltung bekommen wir das Begrüßungspaket bis Dienstag. Da sind dann auch ihre Zugangsdaten für die Personalsoftware und das Intranet dabei.

Gleichzeitig muss auch klar sein, wer die Verantwortung dafür trägt, dass alles sinnvoll verteilt und an jede Aufgabe gedacht ist. Möglicherweise bleibt dieser Posten bei der Leitung oder der verantwortlichen Gruppenkollegin. Und einige andere Punkte auf der Liste vielleicht auch. Wenn sich das Team zunächst zögerlich beteiligt: Es ist der richtige Weg zu mehr Verbindlichkeit und Einbindung aller in die Einarbeitung.

## 4

### Abschied von Illusionen

Es gibt Erwartungen, die sind so wirklichkeitsfern, dass sie nur enttäuscht werden können. Sich mit den eigenen Erwartungen auseinanderzusetzen bedeutet, sich vor unnötigem Frust zu schützen. Manche Illusionen halten sich hartnäckig. Aber einmal als solche enttarnt, sind sie nur noch halb so gefährlich und lassen sich in erreichbare Ziele umformulieren.

Ich will, dass das Arbeitsumfeld endlich mal konstant bleibt.

Ja, Konstanz im Team ist großartig. Eine gute Einarbeitung kann wirklich zu mehr Konstanz beitragen. Sie kann aber nicht jede Veränderung verhindern. Umzüge und Schwangerschaften, Ruhestand, das Kommen und Gehen der Praktikantinnen und Praktikanten gehören zum Lauf der Dinge. Umso wichtiger ist es, die Einarbeitung so zu gestalten, dass sie zu bewältigen ist und Spaß macht. Nichts ist einladender als ein Willkommen, das von ganzem Herzen kommt.

Dieses Mal wird aber wirklich alles funktionieren.

Wird es wahrscheinlich nicht. Und das ist okay. Niemand braucht die perfekte Einarbeitung. Die neuen Fachkräfte kennen den Kita-Alltag und seine Unwägbarkeiten. Und sie sind Menschen, die Fehler machen und Verständnis dafür haben, dass auch anderen welche passieren. Wenn die Einarbeitung sich auf mehrere Schultern verteilt, kann so einiges außerplanmäßig laufen, ohne dass die ganze Einarbeitung scheitert. Und wer zuvorkommend willkommen geheißen wurde, kann auch als Neuzugang schon ganz schön viel aushalten.

Jetzt wird alles anders. – Nichts wird sich ändern.

Mit jeder neuen Person verändert sich ein Team. Aber es verändert sich nie komplett. Sowohl diese Befürchtung als auch die zu hohe Erwartung, dass das neue Teammitglied alles retten wird – beide Szenarien sind unerfüllbar. Jede Gruppe lebt von wechselseitigen Beziehungen. Die Gruppe wird von neuen Sichtweisen profitieren,

wenn sie sich darauf einlässt – und wenn sie auch allen im Team Zeit dafür lässt. Der freie Träger LittlebigFuture nennt das: „anEINanderGEWÖHNUNG“. Es gilt für die Eingewöhnung der Kinder genauso wie für das Onboarding im Team.

## 5

### Veränderung als Chance

Einarbeitung bedeutet Veränderung. Und Veränderungen kosten Kraft, weil man auch sich selbst ein bisschen verändern muss. Sie sind aber auch eine Chance, wenn man sie als solche begreift. Wenn sich das Teamgefüge verschiebt, öffnen sich neue Rollen. Es entstehen neue Ideen und an anderer Stelle schließen sich Optionen.

Die Veränderung einer Kita ist kostbar. Sie beeinflusst ihre Qualität, denn eine Einrichtung, die sich nicht auf die Menschen darin einrichtet, ist kein guter Ort. Auch das, was jeder Mensch an Potenzial, an Möglichkeiten und Ideen für Veränderungen mitbringt, ist kostbar – und die Einarbeitung eine wundervolle Zeit, um diesen Schatz gemeinsam zu heben. ◀

### Selbstreflexion

## Das Team verändert sich – meine Chance

1. Wie möchte ich diese Veränderung für mich gestalten?
2. Was möchte ich abgeben?
3. Was möchte ich neu ausprobieren?
4. Was ist mir wichtig, was soll bleiben?
5. Was darf oder soll sich verändern

# Dem Nordstern folgen – und bleiben

Die Frühfluktuation schlägt zu Buche in Kitas. Unsere Autorin verrät, wie Sie die Chance auf bleibende Mitarbeitende erhöhen: mit Sicherheit, selbstbestimmtem Arbeiten und einem Nordstern. Wie Sie diesen Stern zum Leuchten bringen und welche Werte und Vorbereitung Ihr Team braucht, lesen Sie hier.

JOHANNA NOLTE

**L**isa ist zwanzig. Sie wechselt zum zweiten Mal die Stelle. Leo meint, es passe wieder nicht für ihn und er würde sich einen neuen Kindergarten suchen. Und Hannah sagt: „In meiner Kita arbeiten wir seit Monaten an der Belastungsgrenze. Ich mache da nicht mehr mit.“

Fast ein Drittel der pädagogischen Fachkräfte wechselt in den ersten fünf Berufsjahren mindestens einmal die Stelle. Eine bundesweite Längsschnittstudie gibt Hinweise darauf, dass fast ein Viertel der Fachschulabsolvierenden innerhalb der ersten fünf Jahre nach Berufsstart das Arbeitsfeld wieder verlässt und sich einen anderen Job sucht.

### Zu schön geträumt

Es gibt Erklärungen für diese hohe Quote. Die Attraktivität und der Ruf des Berufs sind ausbaufähig, Karrieren sind kaum möglich und die Rahmenbedingungen sind oft schwierig. Ein Teil der Wahrheit liegt auch vor Ort, in den Einrichtungen selbst. Eine Studie aus der Wirtschaft nennt als Gründe für die Frühfluktuation nicht erfüllte Erwartungen der neuen Mitarbeitenden, Probleme mit den Führungskräften und dass die Vorstellungen der Arbeit nicht deckungsgleich waren mit dem, was sie tatsächlich vorfanden. Oft haben die Fachkräfte keinen eigenen Gestaltungsspielraum.

Es scheint viele Menschen zu geben, die das Feld Kita zwar lieben, dennoch aber andere Wege einschlagen. Nicht die Fachkraftgewinnung scheint das alleinige Problem. Vielmehr geht es darum, Mitarbeitende in den ersten Jahren für das Feld so zu begeistern, dass sie bleiben.

Viele Kitas und Träger arbeiten mit klassischen Einarbeitungskonzepten: Willkommensmappen, persönliche Fächer und Dienstplanungen sind vorbereitet. Es gibt einen Plan für die Einarbeitung. Willkommensstage und Segnungen finden statt. Die Konzeption und das Handbuch für Qualitätsmanagement liegen be-

reit. Besprochen werden die interne Kommunikation, Tagesablauf und fachliche Schwerpunkte. Feedbackgespräche gehören oft zum Standard, Mentorinnen oder Mentoren werden eingesetzt. Gesten des Willkommens gehören auch dazu. Neue Mitarbeitende sollen damit schnell einen Überblick bekommen und loslegen können. Der Tenor lautet: So machen wir das hier. Herzlich willkommen!

### Jetzt wird es spannend

Die erste Willkommensphase ist beendet. Jetzt beginnt der Alltag – und mit ihm der eigentliche Stresstest. Zwei Strategien kommen häufig zum Einsatz:

- ➊ **Schonen:** Bei der Strategie des Schonens werden neue Mitarbeitende zu Beginn von schwierigen Aufgaben befreit. Sie sollen sich erst einmal richtig einarbeiten und im Alltag ankommen.
- ➋ **Wurf ins Wasser:** Bei der Strategie Ins-kalte-Wasser-Werfen wird der Spieß umgedreht. Die Überschrift lautet: Loslegen, mitmachen, Verantwortung übernehmen und aus der konkreten Praxis lernen.

Beide Strategien haben ihren Reiz. In der Praxis führen sie aber häufig zu einem Machtgefälle zwischen langjährigen und neuen Mitarbeitenden oder aber zu einem schnellen Verbrauch an Energie und Kraft. Wir brauchen also einen neuen Blick darauf, wie Ankommen und Bleiben gelingen können.

Die Herausforderungen sind groß. Im Team wünscht man sich selbstverständlich Entlastung, ist aber auch verunsichert. Jede Person bringt Neues mit und das Neue muss einen Platz finden. In Zeiten der vielseitigen Qualifikationen, des Quereinstiegs und der Fachkräfte ohne pädagogische Ausbildung ist das Neue besonders herausfordernd geworden. Binnendifferenziertes Arbeiten und eine anspruchsvolle Anleitung sind die

Folge – sowie ein Paradigmenwechsel in einem gleichberechtigt arbeitenden Team.

Der Generationenwechsel ist eine weitere Herausforderung. Viele Fachkräfte werden in den nächsten Jahren das Feld altersbedingt verlassen, neue Mitarbeitende aus Generation Z und Alpha kommen nach. Sie sind anders als die Generationen vor ihnen.

Kein Wunder also, dass die ersten Jahre neuer Fachkräfte in den Kitas fragil sind. Für die Ankommenden und für die, die da sind, bietet diese Phase Motivationspotenzial – oder Sprengstoff. Die eigentliche Herausforderung liegt nicht in der Willkommensphase, sondern im gemeinsamen, gleichwürdigen Lernen und Entwickeln im Alltagsgeschehen und in veränderter Teamdynamik.

### Ankommen, um zu bleiben

Wie kann es gelingen, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom ersten Tag an als wertvolle Mitglieder des Teams zu sehen? Was brauchen sie, um den Kern einer Kita und eines Trägers kennenzulernen und mitzugestalten? Was ist für die Fachkräfte, die schon da sind, wichtig, um das Bedürfnis nach Stabilität während der Veränderung aufrechtzuerhalten?

Als Ausgangspunkt steht die grundsätzliche Haltung, dass ...

- > jede neue Person das Team und die Organisation zum Lernen einlädt,
- > die Kita mit jeder neuen Fachkraft besser werden kann.

Alle Maßnahmen zur Einarbeitung sind mit dieser Haltung darauf ausgelegt, Lerngelegenheiten zu schaffen und Feedback zu erfahren. Das ganze Team lernt mit.

Verschiedene Aspekte bilden die Voraussetzung für gelingendes Ankommen und Bleiben. Sie setzen vor dem eigentlichen Ankommen an: Ein Großteil der Antworten zur Bindung von neuen Mitarbeitenden

liegt vor der Einstellung neuer Fachkräfte und deren Einarbeitung. Gute Kitas haben gute Mitarbeitende. Aber was macht den Unterschied?

1

### Sicherheit herstellen

In allen Systemen gibt es Dinge, die man möglichst früh kennen sollte: Tagesablauf, Dienstplangestaltung, Verhaltenskodex, Konzeption, Kooperationspartner, Strukturen des Trägers, formale Vorgaben und interne Kommunikationssysteme. Das alles hilft, Sicherheit herzustellen und Leitplanken zu kennen. Checklisten, Handbücher, Schutzkonzepte und Qualitätsstandards sind mit dabei. Ein Zuviel führt aber dazu, dass die wirklich wichtigen Dinge untergehen. Was ist wann wichtig? Diese Frage muss das Team klären. Was hätten die Teammitglieder gern gewusst, als sie neu begonnen haben? Fühlen sich alle sicher in formalen Routinen? Sind Verantwortlichkeiten geklärt? Welche Routinen gibt es, die nirgends notiert sind und dennoch gelten? Welche Dokumente sind gültig und relevant für unsere Arbeit?

Meist stellt sich heraus, dass auch im bestehenden Team nicht alles bekannt ist. Die Einarbeitung neuer Personen ist ein guter Moment, wesentliche Fakten zu aktualisieren oder sogar anzupassen. Man muss nicht alles wissen. Sicherheit gibt die Gewissheit, dass Regeln und Formulare für alle wichtig sind und sich im Bedarfsfall abrufen lassen.

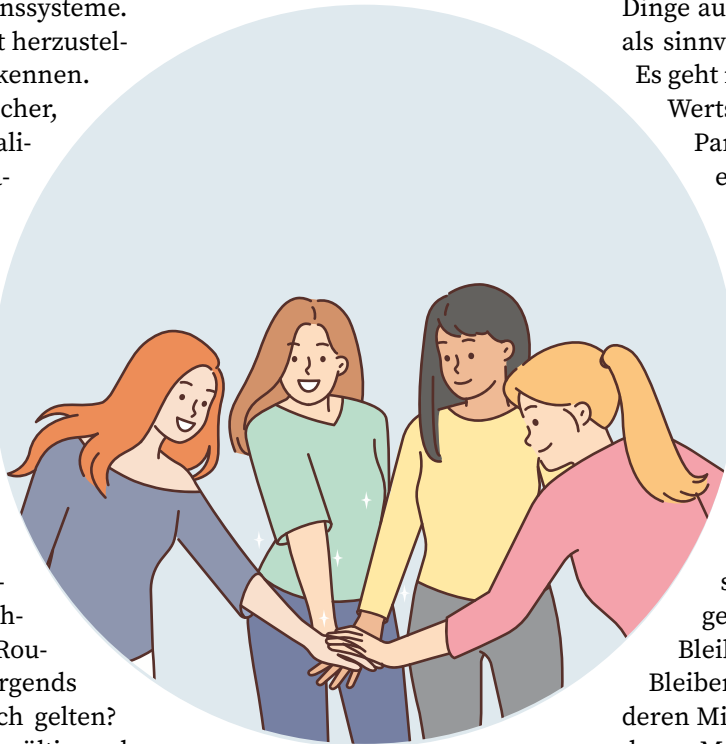
Idealerweise gibt es eine Mentorin, die Kultur, Umgangston und Historie des Teams kennt. Es muss nicht diejenige sein, die die längste Zugehörigkeit hat. Vielleicht ist es die Fachkraft, die kurz vorher be-

gonnen hat? Oder die Küchenkraft, die den Überblick hat? Die Information, welche Kollegin eher ein Morgenmuffel ist und welche Regeln nicht immer gelten, geben Sicherheit und reduzieren den Mikrostress für Neue.

2

### Den Nordstern zeigen

In der Forschung wird deutlich, wie entscheidend ein lernendes und



einladendes, wertebasiertes Arbeiten in Teams ist. Wertebasiert meint, dass ein Team sich einen Nordstern gegeben hat, der den Mehrwert für die Kinder aus dem eigenen Tun benennt und eine gemeinsame Idee von gelingender Kita-Arbeit ist. Dieser Stern gibt Orientierung und bietet gleichzeitig Spielraum: Die Richtung ist klar, die Wege dahin sind kreativ und individuell. Der sichere Boden, den Mitarbeitende im Bleiben und Ankommen brauchen, lässt sich in den sich ständig verändernden Bedin-

gungen und vielen gleichzeitigen Prozessen nicht in formalen und fixen Prozessen beschreiben.

Als Vorbereitung auf neue Mitarbeitende kann das Team sich fragen, ob der Kita-Nordstern für alle benennbar ist. Was ist allen für die Kinder wichtig? Wo können neue Mitarbeitende dies erkennen? Gerade in der Tagesplanung, Wochen- oder Jahresplanung, bei Projekten und Ausflügen sowie Angeboten für Eltern ist die Frage „Warum eigentlich?“ wichtig. Die fachliche Antwort darauf entscheidet darüber, ob Dinge auch für neue Mitarbeitende als sinnvoll erlebt werden können.

Es geht nicht um Wolkenworte wie Wertschätzung, Offenheit oder Partizipation, sondern um eine authentische und streitbare Arbeit am Konzept und an seiner pädagogischen Ausrichtung.

3

### Autonom arbeiten

Ein Team, das Sicherheit herstellt und den Nordstern leuchten lässt, schafft gute Voraussetzungen für das Ankommen und Bleiben. Entscheidend für das Bleiben der neuen und aller anderen Mitarbeitenden ist aber auch deren Motivation. Wie bleibt diese hoch? Oder anders gefragt: Was motiviert Menschen für das, was sie tun? Dieser Frage gehen die Psychologen Richard M. Ryan und Edward L. Deci in ihrer Selbstbestimmungstheorie nach. Drei Punkte sind dabei zentral:

> **Autonomie:** Menschen wollen Entscheidungen über sich selbst treffen. Sie möchten Strukturen und Inhalten nicht ausgeliefert sein. Sie wollen wirksam sein und Ergebnisse schaffen. Menschen arbeiten motiviert, wenn sie eigene Projekte gestalten und Einfluss auf Rahmenbedingungen neh-

men können. Sie brauchen Spielräume ab dem ersten Tag.

- > **Kompetenzerleben:** Menschen sind kompetent. Sie haben Interessen, Herzensthemen und Talente. Neue Mitarbeitende sind keine Anfängerinnen oder Anfänger – auch dann nicht, wenn sie gerade aus der Ausbildung kommen oder einen Quereinstieg wagen. Langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ebenso das Recht auf Veränderung und Neubeginn. Menschen sind motiviert, wenn sie ihre Ressourcen einbringen können.
- > **Sozial eingebunden:** Menschen wollen dazugehören und einbezogen sein. Wer sich in der Gruppe wohlfühlt, ist sicherer und spürt mehr Unterstützung. Es geht dabei nicht um reine Harmonie. Im Gegenteil: Wohlbefinden zu spüren, in Verschiedenheit und Auseinandersetzung, motiviert zum Bleiben. Jeder darf sein, wie er ist. Viele Maßnahmen in den Kitas zielen auf das Wohlbefinden. Dies ist nach Ryan und Deci richtig. Es reicht aber nicht. Fachliche Integration und fachlicher Anspruch an die Arbeit motivieren ebenso und gleichwertig.

Für die Praxis bedeutet das zu fragen: „Was machst du richtig gern und wo kannst du das tun?“ Anstelle von Hinweisen auf Konzeption und Handbücher, in denen steht, wie man es hier macht, bekommen neue Mitarbeitende das Angebot, hinzusehen und Rückmeldungen zu geben: „Sag uns, was du siehst und wie es sonst noch sein könnte.“ Zu einem „Wir wollen dich kennenlernen“ kommt ein „Durch dich lernen wir uns selbst besser kennen“.

### Laufzettel fürs Lernen

Dies ist nicht nur eine große Anforderung an die Lernkultur des Teams, sondern auch eine Veränderung für viele, die neu in die Einrichtung kommen. Durch Schule und Erfahrungen haben wir es

manchmal verlernt, die eigenen Kompetenzen einzusetzen und den Mehrwert für die Kinder vor Pläne zu stellen. In der Einarbeitung geht es darum, neuen Mitarbeitenden Möglichkeiten zu geben, sich zu erleben. Manche Einrichtungen arbeiten nicht mehr mit Checklisten und Einarbeitungskonzepten, sondern haben „Kennenlernwege“ entwickelt. Jede, die neu in die Kita kommt, bekommt einen kleinen laufzettelähnlichen Bogen. Fragen darauf sind zum Beispiel:

- > Frage deine Vorgesetzte, welches Hobby sie hat.
- > Rufe die insofern erfahrene Fachkraft an und stelle dich vor.
- > Frage den Bürgermeister, was ihm an der Kita gefällt und was er sich wünscht.

Es erfordert etwas Mut, auf andere Menschen zuzugehen, Rückmeldungen zu sammeln und in das Geschehen einzubringen. Es lehrt aber, dass Menschen helfen – oder wissen, wer helfen kann. Leitungskräfte und Träger sind gefordert. Es ist weniger eine Frage der Konzepte als vielmehr eine Frage der Kita- und Teamkultur, ob Menschen bleiben. Die Verantwortung, dass diese Kultur entsteht und leben kann, liegt vor allem bei den Trägern und den Führungskräften vor Ort.

Gemeinsames Lernen bedeutet selbstorganisiertes Handeln – und dies wiederum erfordert Führungskräfte, die Macht und Kontrolle abgeben und sich als Begleitende des Lernens verstehen. Führungskräfte sichern den Wertekern, suchen nach Talenten und Neigungen der Mitarbeitenden und schaffen Spielräume, um diese Fähigkeiten gezielt einzusetzen.

Träger sind gefordert, klare Prozesse zu gestalten und den Führungskräften vor Ort Ressourcen und kreative Materialien wie Pod-

casts, digitale Pinnwände mit Informationen oder Schnitzeljagden zur Verfügung zu stellen. Führungskräfte brauchen Unterstützung und Qualifikation, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Sie müssen von der Verwaltung entlastet werden, um Zeit für die wichtigste Aufgabe zu haben: das Binden von motivierten Mitarbeitenden und deren Weiterentwicklung.

Dies gilt auch für die Teams, jede einzelne Fachkraft und für die neuen

Mitarbeitenden: Die Verantwortung und Zuständigkeit für ein gelingendes Onboarding und Motivation sind keine Einbahnstraße. Vielleicht gibt es Mentorinnen und Anleitende – am Ende bleiben Menschen dann in der Einrichtung, wenn aus vielen Einzelnen ein Team mit Mehrwert entsteht. Alle lernen aneinander und miteinander.

Wichtig ist aber ebenso die Erkenntnis: Nicht jede Fachkraft passt in jede Kita. Nicht jeder Wertekern ist für alle tragbar und jeder Mensch hat seine eigene Geschichte. Die Bindung von Mitarbeitenden bedeutet nicht ein Mittragen um jeden Preis – auch in Zeiten des Fachkräftemangels muss uns am Ende die Qualität für die Kinder leiten.

### Wo meine Gaben sind

Der Dialog, die ständige Rückmeldung und Reflexion an jeden Einzelnen sind entscheidend, um herauszufinden, ob man zusammenpasst und wie eine gemeinsame Entwicklung aussehen kann. Individuell, nahbar und authentisch.

Der Dichter Hermann Hesse hat das in seinem 1975 erschienenen Roman „Narziss und Goldmund“ so formuliert:

„Das Ziel ist dies: mich immer dahin zu stellen, wo ich am besten dienen kann, wo meine Art, meine Eigenschaften und Gaben den besten Boden, das größte Wirkungsfeld finden. Es gibt kein anderes Ziel.“ ◀

# „Man kann ja auch mal Glück haben!“

Alles ist neu: die Kita, die Pädagogik, das Team. Dazu die Anforderungen eines Hochschulstudiums ... Melissa Weller hatte einiges zu stemmen. Wie ihr das Einarbeitungskonzept und die Tandempartnerin ihres neuen Arbeitgebers helfen und was sie begeistert, erzählt sie im Interview.

EIKE OSTENDORF-SERVISSOGLU



## Sie arbeiten erst seit Kurzem im Element-i Kinderhaus Junges Gemüse in Stuttgart. Was haben Sie vorher gemacht?

„Meine Biografie ist nicht ganz gradlinig. Nach dem Realschulabschluss habe ich zunächst eine Ausbildung zur Steuerfachangestellten gemacht und dann zwei Jahre in diesem Beruf gearbeitet. Doch ich merkte, dass diese Tätigkeit nichts für mich ist. Also sattelte ich um und wurde Erzieherin. Ich arbeitete in einer Kita eines freien Trägers in Ludwigsburg und absolvierte dort eine Praxisintegrierte Ausbildung – kurz PiA. Seit Sommer 2024 habe ich meinen Abschluss als Staatlich anerkannte Erzieherin in der Tasche.“

## Weshalb haben Sie die Einrichtung gewechselt?

„Ich wollte noch weiterlernen. Also entschloss ich mich zu einem Dualen Studium. Es nimmt drei Jahre in Anspruch und endet mit einem Abschluss als Bachelor of Arts Soziale Arbeit mit Schwerpunkt Elementarpädagogik. Mein alter Arbeitgeber kooperierte jedoch nicht mit der Dualen Hochschule in Stuttgart. Daher musste ich mir einen neuen Träger suchen. Ich entschied mich für ein Element-i Kinderhaus, weil mir das pädagogische Konzept dort gefiel.“

## Und wie war Ihr Start in der neuen Kita? Wie lief der erste Tag ab?

„Ich war sehr überrascht. Es war ganz anders, als ich es erwartet hatte. Eine Kollegin begrüßte mich und überreichte mir als Willkommensgeschenk eine praktische Trinkflasche, die mit einem netten Schleifchen dekoriert war. Das hat mir gleich gut gefallen. Sie stellte sich mir als meine Tandempartnerin vor, führte mich durchs Haus und machte mich mit den anderen Teammitgliedern bekannt. Den Kindern konnte ich mich offiziell in der morgendlichen Kinderkonferenz vorstellen. Aber viele kamen schon vorab auf mich zu und fragten: „Wie heißt du denn?“ Ein Kind wollte wissen, ob ich auch Eltern habe, und wie die heißen.“

## Welche Aufgabe hat denn eine Tandempartnerin?

„Aufgabe meiner Tandempartnerin war es, mich in den ersten Wochen zu begleiten und mit mir zusammenzuarbeiten. Dabei orientierten wir uns an einer Einarbeitungscheckliste. So verfolgten wir, dass wir alle wichtigen Tätigkeiten einmal gemeinsam gemacht haben. Wir unterstützten das Team im Nestbereich und schauten uns die sogenannte Stammgruppe an. Das sind die Kinder, die aus dem Nest herauswachsen und beim Übergang in den offenen Elementarbereich eine besondere Begleitung erfahren. Schließlich

arbeiteten wir bei den älteren Kindern mit. So lernte ich alle Abläufe kennen. Die sind übrigens im Qualitätshandbuch schriftlich festgehalten und stehen im Intranet zum Nachlesen bereit. Außerdem wurde ich mit der Portfolioarbeit und der Kind-Dokumentation vertraut gemacht. Einmal pro Woche setzten wir uns für eine Wochenreflexion zusammen. Da überlegten wir, was gut und was weniger gut gelaufen war und wie wir weiterarbeiten wollten.“

## Wie lange dauerte diese Einarbeitungsphase bei Ihnen?

„Für die Einarbeitung waren drei Wochen geplant. Es dauerte dann aber doch etwas mehr als vier Wochen, bis wir mit allen Checklistenpunkten durch waren. Denn wie das in einem trubeligen Kita-Alltag so ist: Es kommt hier und da etwas dazwischen.“

## Wie geht es Ihnen im neuen Team? Wie haben die Kolleginnen und Kollegen Sie aufgenommen?

„Ich fühlte mich von Anfang an wohl und willkommen. Einfach, weil die Teamkultur stimmt. Wir sind eine bunte Truppe aus Erzieherinnen und Erziehern, sozialpädagogischen Assistentinnen und Assistenten, Auszubildenden, Studierenden und Zusatzkräften. Einige davon hatten, wie ich, vorher einen anderen Beruf. Und was mich wirklich begeistert: Wir arbeiten auf Augenhöhe. Alle werden als vollwertige Teammitglieder ernst genommen und ihre Meinung zählt.“

## Wo erleben Sie das im Alltag, dass alle auf Augenhöhe arbeiten?

„Im Alltag zeigt sich das etwa in Teamsitzungen. Hier tragen Auszubildende und Studierende genauso zum Gespräch bei wie erfahrene Fachkräfte. Es kommen so viele unterschiedliche Blickwinkel zusammen. Ich selbst lerne dabei, Dinge manchmal anders wahrzunehmen. So etwas kannte ich bislang aus dem Berufsleben nicht. Ich empfinde das als sehr bereichernd!“

## Was sollte ein neues Teammitglied mitbringen, damit die Zusammenarbeit klappt?

„Aus meiner Sicht ist es wichtig, offen zu kommunizieren, eigenen Input einzubringen und immer zu fragen, wenn etwas unklar ist. Nur so kann man sich weiterentwickeln. Wer neu dazukommt, sollte Lust haben, mit anzupacken und den anderen gegenüber aufgeschlossen sein. Andere so zu nehmen, wie sie sind, ohne sie zu be- oder verurteilen, das sollte man können – oder es lernen. Wenn alle diese Haltung mitbringen, funktioniert die Zusammenarbeit im Team super.“



Eine Tandempartnerin, eine Einarbeitungscheckliste ... das sind nur zwei Ideen, wie sich neue Mitarbeitende in der Anfangsphase gut begleiten lassen.

### Heißt das, dass es ein bestimmter Typus Mensch ist, der gut ins Team passt?

„Das würde ich nicht sagen. Eigentlich passt jeder rein. Wir sind sehr unterschiedlich. Da gibt es ganz Ruhige und recht Quirlige, Leise und Laute, Frauen und Männer, und alle finden ihren Platz im Team. Neulich haben wir uns die fünf Phasen der Teambildung – Orientierungsphase, Konfliktphase, Festlegungsphase, Leistungsphase und Auflösungsphase – noch mal bewusst gemacht. Ein funktionierendes Team zu bilden, ist nämlich auch Arbeit. Das passiert nicht einfach so.“

### Wie, würden Sie sagen, kann der Träger dazu beitragen, dass neue Beschäftigte gut eingearbeitet werden?

„Wenn Sie mir diese Frage vor einem halben Jahr gestellt hätten, wäre mir dazu wahrscheinlich kaum etwas eingefallen. Jetzt kann ich Ihnen berichten, welche Unterstützung ich bei unserem Träger erlebt habe. Die Geschäftsführung hat alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, rund 30, zu einem Online-Meeting eingeladen. Dabei sollten wir Feedback geben zu unserer Einarbeitung. Erst haben wir uns dazu in Gruppen ausgetauscht und einen kurzen Online-Fragebogen ausgefüllt. Der wurde danach direkt ausgewertet. Dann haben wir darüber diskutiert – gerade auch über Dinge, die nicht so gut gelaufen waren.“

### Welche Kritik wurde denn geäußert?

„Ein mehrfach geäußelter Kritikpunkt war, dass durch viele Krankheitsausfälle der Einarbeitungs-

prozess ins Stocken geraten sei. Wir haben dann gemeinsam überlegt, wie sich das durch klare Vertretungsregelungen entschärfen ließe. Ich finde es vorbildlich, auf diese Weise die Qualität zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Und wir „Neuen“ fühlten uns wichtig und ernst genommen.“

### Gab es noch weitere Aktionen der Geschäftsführung?

„Ja, wir Studierenden waren mit der Geschäftsführung essen. Das habe ich als sehr wertschätzend empfunden. Die Geschäftsführerin erklärte uns, wie unser weiterer Weg aussieht und was demnächst ansteht. Außerdem knüpften wir untereinander Kontakte. Ich als Erstsemester konnte mich mit Leuten aus höheren Semestern austauschen. Es gibt sogar eine WhatsApp-Gruppe, durch die wir in Kontakt bleiben können. Für mich entstand so das Gefühl: Ich bin in alle Richtungen gut abgesichert. Ich stehe nicht allein da. Das ist viel wert.“

### Was hat Ihnen geholfen, in die Pädagogik des Trägers hineinzufinden?

„Zunächst einmal die enge Zusammenarbeit mit meiner Tandempartnerin. Da konnte ich mir viel anschauen und Fragen direkt mit ihr besprechen. Außerdem finde ich unsere Reflexionsrunden in den Teamsitzungen sehr hilfreich. Dabei diskutieren wir herausfordernde Situationen in der Kita im Licht unserer Pädagogik und leiten daraus Handlungsalternativen ab. Dadurch werde ich im Alltag immer kompetenter. Denn die Pädagogik meines jetzigen Trägers unterscheidet sich deutlich von der Pädagogik, die ich in meiner alten Einrichtung kennengelernt

habe. Die Kinder agieren hier in diesem offenen Konzept viel selbstbestimmter. Sie können selbst entscheiden, was sie wo machen wollen. Das finde ich sehr positiv. Die wertschätzende Kultur im Team spiegelt sich auch in der Art, wie die Fachkräfte mit den Kindern umgehen.

Um das im Alltag immer gut umzusetzen, bedarf es der Übung und der Reflexion. Daher bin ich dankbar, dass es einmal im Monat zusätzlich ein Treffen mit Azubis und Studierenden gibt. Wir sprechen dort über Situationen bei der Arbeit in den Kitas – aber auch über Themen aus Schule und Hochschule und beraten uns dazu gegenseitig.“

### Und wie geht es jetzt nach der Einarbeitung weiter?

„Nach der Einarbeitungsphase und dem Ende der Probezeit gibt es ein Abschlussgespräch mit der Kita-Leitung. Das lief bei mir sehr gut. Es war recht kurz, weil es wenig zu besprechen gab. Ich habe die Aufgabe bekommen, in bestimmten Situationen klarer und konsequenter zu agieren und meine Impuls-Reihe zum Thema Gefühle zu Ende zu führen. Wenn das abgeschlossen ist, werden wir uns wieder zusammensetzen. Dann reflektieren wir die Umsetzung und definieren neue Ziele. Unserem Kita-Leiter war es auch wichtig, noch einmal zu betonen, dass ich jetzt, da die Einarbeitung abgeschlossen ist, nicht plötzlich allein dastehe. Sowohl meine Tandempartnerin als auch die anderen Teammitglieder sind weiterhin für mich da, wenn ich Unterstützung benötige.“

### Haben Sie das schon einmal in Anspruch genommen?

„Ja, das habe ich. Manchmal gibt es im Studium sehr theoretische, wissenschaftliche Texte. Da fällt es mir teilweise schwer, mir die Umsetzung in die Praxis vorzustellen. Dann frage ich erfahrene Kolleginnen oder Kollegen. Die erzählen mir, wie sie das Thema – zum Beispiel den Umgang mit Verhaltensauffälligkeiten – in der Kita handhaben. Das ist sehr hilfreich.“

### Ein neues Team, eine andere Pädagogik, zunächst noch fremde Kinder und die neuen Anforderungen der Hochschule – da prasselte ja einiges auf Sie ein ...

„Ja, das stimmt. Am Anfang fühlte ich mich dadurch etwas erschlagen. Ich habe versucht, mich nicht unter Druck zu setzen, und mir immer wieder gesagt, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis sich das Dickicht lichtet. Wichtig war es für mich, mit anderen darüber zu sprechen. Dadurch habe ich gemerkt: Den anderen Studierenden oder Azubis geht es in dieser Situation genauso.“

### Wie wichtig war denn Ihre Tandempartnerin in der Einarbeitung für Sie?

„Sehr wichtig! Meine Tandempartnerin hat mich beruhigt und Druck rausgenommen. Ich sollte sagen, wenn mir etwas über den Kopf wüchse. Dann würden wir einen Gang runterschalten und die Einarbeitung zeitlich strecken. Mich hat das sehr entlastet. Einfach zu wissen, dass ich so etwas ganz ehrlich kommunizieren konnte, ohne dass es mir negativ angerechnet wird.“

### Das klingt ja alles fast zu schön, um wahr zu sein. Zeigen sich auch Schattenseiten?

(lacht) „Ja, da haben Sie recht. Aber man kann ja auch mal Glück haben! Ich bin jetzt seit drei Monaten im Jungen Gemüse und immer noch begeistert. Wenn ich Mitstudierenden an der Hochschule von meiner Praxisstelle berichte, sind die ebenfalls überrascht und sagen: „Wow, da würde ich mich auch wohlfühlen.“ Aber wir hatten es ja schon von den unterschiedlichen Phasen im Team. Ich weiß also, dass es auch Zeiten geben wird, wo es vielleicht konflikthafter zugeht. Doch ich denke, wir bekommen es dann schon wieder hin. Wir wissen, dass das dazugehört und es ein fortwährender Prozess ist, die Kita- und Teamqualität zu entwickeln. Die Werkzeuge dazu haben wir.“

#### TIPP

Sie interessieren sich für die Phasen der Teambildung?

Mehr Informationen, Grafiken und anschauliches Downloadmaterial finden Sie in der TPS 6/25 auf den Seiten 32 bis 35.



MELISSA WELLER studiert Soziale Arbeit mit Schwerpunkt Elementarpädagogik an der Dualen Hochschule in Stuttgart. Seit Anfang des Jahres arbeitet sie als Erzieherin im Element-i Kinderhaus Junges Gemüse in Stuttgart.

# Die erträgliche Leichtigkeit des Seins

Ein Rezept gegen Überforderung – das gibt es nicht. Wer jedoch einige Faktoren beachtet, kann das Risiko, in Stress zu geraten, senken. Welche das sind und wie unsere Autorin in ihrer Kita das Motto „Hier fühl ich mich wohl – hier bleib ich!“ umsetzt, lesen Sie hier.

SASKIA FRANZ



Die Sonne scheint. Ich gehe an der Pfarrwiese vorbei, an Apfelbäumen und Flieder. Ich bin auf dem Weg zur Kita und freue mich auf den Tag. Ben wird mir von seinen Schnecken berichten. Lea und Polina wollen sicher an ihrer Höhle bauen. Und im Team klären wir, wer die Studentin betreut, die am Donnerstag kommt.

Nicht allen Fachkräften geht es so gut. Die sozialen Medien sind voll von Erzieherinnen und Erziehern, die zweifeln: am Arbeitsplatz Kita und an ihrer Berufswahl. Sie sprechen davon, überfordert und ausgebrannt zu sein. In der Presse und den Fachmedien ist vom Kita-Kollaps die Rede. Der Fachkräftemangel ist ein Thema in allen Kommunen. Manschränkt Betreuungszeiten ein und schließt ganze Gruppen, weil nicht ausreichend pädagogisches Personal zu finden ist.

Die Herausforderungen in der Kita sind hoch. Viele Menschen, die mit der Kita nicht in Berührung kommen, können das nicht nachvollziehen. Wie können die Herausforderungen hoch sein, wenn man mit Kindern spielt? Aber schon die Begleitung des Spiels ist eine anspruchsvolle Aufgabe: Fachkräfte beobachten, reflektieren und planen weitere Schritte, die das Kind in seiner Entwicklung unterstützen.

Alle Handlungen in der Kita haben eine pädagogische Relevanz. Wir wissen um die Bedeutung der kleinen Übergänge – beim Kommen und Gehen, beim Wechsel von draußen nach drinnen, vom Spiel zum Essen und zum Morgenkreis. All diese Situationen begleiten wir, sprachlich, organisatorisch und pädagogisch. Wir haben etwa für jedes Kind ein individuelles Ritual für das Ankommen. Das braucht Zeit, legt aber die Basis für den Tag und die Entdeckerfreude der Kinder.

Essen und Schlafen sind sensible Vorgänge, für die wir Zeit und Feingefühl für jedes Kind brauchen. Zu unseren Aufgaben gehört es, die Bedürfnisse der Kinder wahrzunehmen,

Entwicklungsschritte zu beobachten, Aushandlungsprozesse zu begleiten, Lernmomente in Schrift und Bild festzuhalten und vielfältige Beziehungsmomente zu gestalten. Hinzu kommen praktische Arbeiten in der Küche, im Werkraum oder im Badezimmer.

Alle Handlungen erfordern Aufmerksamkeit, Präsenz, Authentizität, Selbstreflexion, Reflexion im Team, vorausschauendes Denken, technisches Wissen und Geschick wie auch entsprechende Fachkenntnisse. Hinzu kommt: Wir wollen verlässliche Öffnungszeiten gewährleisten, Elternwünsche erfüllen und dem Träger gerecht werden. Für all das brauchen wir Geduld – und Lebensfreude.

### Gründe für Überforderung

Die Ansprüche an unsere Arbeit sind hoch. Hohe Ansprüche führen aber nicht zwangsläufig dazu, dass Fachkräfte an ihre Grenzen geraten. Was also führt dazu, dass sich Fachkräfte überfordert fühlen? Aus meiner Erfahrung sind das die folgenden Punkte:

> **Fehlende Klarheit:** Fachkräfte geraten an ihre Grenzen, wenn Verantwortlichkeiten nicht geklärt oder Prozesse nicht klar definiert sind. Das führt dazu, dass sie zwar flexibel hier und da einspringen und aushelfen, in der Folge aber sehr unzufrieden mit der Umsetzung ihrer eigenen pädagogischen Arbeit sind. Eine Kinderpflegerin beschreibt, dass sie sich überfordert fühlt, weil sie permanent Aufgaben aus dem Aufgabenbereich einer Erzieherin übernehmen muss: Eingewöhnung, Entwicklungsgespräche, Portfolioarbeit, allein eine Gruppe führen – alles Aufgaben, die nicht in das Arbeitsfeld einer Kinderpflegerin gehören. Andere pädagogische Fachkräfte berichten, dass sie immer wieder in der Küche oder in Funktionsbereichen aushelfen, die ihnen nicht



Den Teamgeist mit einem Gartenfest stärken – das ist genau das Richtige für die warmen Sommermonate.

vertraut sind. Unzufriedenheit und Stress sind die Folge.

- > **Emotionale Belastung:** Nähe schaffen ist eine Selbstverständlichkeit im Kindergarten. Dies geschieht durch Wahrnehmen der Bedürfnisse, Empathie, die wir jedem Kind entgegenbringen, sowie durch ein ernsthaftes Interesse am Kind selbst und seinen Themen. Hinzu kommt die körperliche Nähe, die jede Fachkraft spendet, wenn ein Kind Trost braucht, Nähe sucht oder müde ist. Zudem gibt es verschiedene Verhaltensweisen, die uns herausfordern. Dabei bringen wir uns mit unserer ganzen Persönlichkeit ein und erreichen immer wieder unsere Grenzen.
- > **Mangelnde Anerkennung:** Die finanzielle Anerkennung hat sich zwar verbessert, doch die gesellschaftliche Haltung gegenüber pädagogischen Fachkräften ist immer noch durch fehlende Wertschätzung geprägt. Vorurteile wie „Die spielen ja nur mit den Kindern“ halten sich hartnäckig. Die Mehrheit sieht den Kindergarten noch nicht als wichtige Bildungseinrichtung. Dies zeigt sich auch darin, dass in die frühe Bildung wenig investiert wird, obwohl die Wissenschaft klar darauf hin-

weist: Hier lässt sich mit jedem Euro am meisten bewirken.

- > **Mangelnde Ressourcen:** Das größte Problem sind fehlende Fachkräfte. Das führt dazu, dass in herausfordernden Situationen Teammitglieder sich gegenseitig nicht unterstützen können. Hinzu kommen zu lange Arbeitszeiten, fehlende Pausen und ein schlechtes Gewissen, wenn man aufgrund von Urlaub oder Krankheit ausfällt. Oftmals muss man auf Vor- und Nachbereitungszeit verzichten. Das führt dazu, dass die pädagogische Qualität abnimmt, die Unzufriedenheit der Fachkräfte aber steigt. Auch der Mangel an Arbeitsmaterial und technischer Ausstattung erschwert die Arbeit. Es fehlt an digitalen Arbeitsplätzen für eine schnelle und direkte Kommunikation und Kameras für eine professionelle und effektive Bildungsdokumentation.
- > **Fehlende Perspektiven:** Fehlende Möglichkeiten zur Weiterentwicklung können einen Erschöpfungszustand auslösen. Versprochene Fortbildungstage lassen sich nicht in Anspruch nehmen, da man den Betrieb einschränken muss, wenn noch eine weitere Fachkraft im Alltag fehlt. Es fehlt an Zeiteinheiten zum pädagogischen Austausch

im Team, um seine Haltung miteinander abzugleichen und Prozesse zur Weiterentwicklung anzustoßen. So bleibt die konzeptionelle Weiterentwicklung auf der Strecke. Das frustriert, denn für gute und qualitative Pädagogik fehlt so jeglicher Rahmen.

#### Gelungen auch ohne Rezept

Wie können wir der Überlastung vorbeugen? Was macht uns – als Individuen und als System – resilient? Ich werde immer wieder nach unserem Erfolgsrezept gefragt: Wie gelingt es euch, ausreichend Personal zu haben? Warum sind alle mit Freude und Engagement bei der Arbeit? Warum könnt ihr Krisen wie die Pandemie oder Krankheitsfälle gut bewältigen? Es gibt kein Rezept, weil die Bedingungen vor Ort unterschiedlich sind. Es gibt aber Faktoren, die zum Erfolg beitragen:

1

#### Pädagogische Qualität

Fachkräfte entscheiden sich bewusst für eine Kita und deren Konzept. Die pädagogische Qualität spielt eine entscheidende Rolle bei der Wahl einer Kita. Sich mit der pädagogischen Qualität auseinander-

zusetzen, bedeutet auch, das mit der pädagogischen Haltung zu tun. Die Qualität zeigt sich darin, wie man die Konzeption praktisch umsetzt sowie den pädagogischen Ist-Zustand kontinuierlich weiterentwickelt und wiederkehrend feststellt. Das gelingt zum Beispiel über Zertifizierungsprozesse, wie die Zertifizierung als Haus der Forscher oder als Reggio-Einrichtung. Auch über die Teilnahme an Projektausschreibungen, wie dem Deutschen Kita-Preis oder dem Deutschen Lesepreis, lässt sich der Ist-Zustand feststellen. Das alles zeigt Bewerberinnen und Bewerber: Qualität ist uns wichtig. Damit können wir punkten, wenn es um Fachkräfte geht. Wer ausreichend und gut qualifizierte Fachkräfte hat, kann vielen Stressfaktoren vorbeugen.

## 2

### Eigene Bedürfnisse achten

Unser Motto lautet: Hier fühl ich mich wohl – hier bleib ich! Das gilt für Kinder, Familien – und uns Fachkräfte. Es bedeutet: Wir tragen Sorge dafür, dass es uns als Team gut geht. Dazu gehört, dass wir nett zueinander sind – und nett zu uns selbst. Wir achten auf unsere Bedürfnisse. Wir tragen Sorge dafür, dass wir unsere Pausen einhalten und dass wir miteinander ins Gespräch kommen, wenn wir selbst eine Auszeit brauchen. Wir achten auch darauf, wie wir uns gegenseitig unterstützen.

## 3

### Stärken einbringen

Wir achten auf eine stärkenorientierte Arbeitsweise. Wer seine Stärke einbringt, bringt ein Team voran, stärkt die eigene Motivation und die der anderen, die sehen, dass die Arbeit gelingt. Das ist eine Entlastung für alle. In unseren Teamsitzungen sind Absprachen ein wichtiges The-

ma. Immer wieder fragen wir, wie wir uns verbessern können und wie es uns gelingt, uns verbindlich an Absprachen zu halten. Immer wieder justieren wir nach – weil Bedingungen sich verändern, Kinder andere Bedürfnisse haben und wir uns entwickeln wollen.

## 4

### Teamgeist stärken

In regelmäßigen Abständen überlegen wir uns ein Teamevent, das uns guttun könnte. So hatten wir ein Sofakonzert bei uns in der Einrichtung. Hier hat ein Kollege mit seiner Irish Folk-Band für uns gespielt. Auch unser Gartenfest auf unserer Pfarrwiese kam bei allen gut an. Es ist wichtig, dass wir uns als Team ernst nehmen. Denn Qualität gelingt nur, wenn wir unsere eigenen Bedürfnisse ernst nehmen, unsere Motivatoren hochhalten und immer wieder reflektieren, wie qualitative Arbeit aussehen soll. Wenn wir an die Kinder denken, fallen uns viele Dinge leicht. Wir freuen uns mit ihnen über ihre Entwicklungsschritte, über Lernerfolge, über Alltagsgeschichten. Indem wir unsere eigene Entwicklung reflektieren und feiern, treiben wir uns selbst voran. Voraussetzung dafür ist, dass wir ausreichend Verfügungszeit haben.

## 5

### Auch mal Nein sagen

Erst kürzlich meinte eine Fachberaterin, ihre Teams hätten so viel zu tun, da wolle sie diese nicht mit weiteren pädagogischen Inhalten belasten. Ich meine, es sind nicht die pädagogischen Inhalte, die uns belasten. Im Gegenteil. Wir leiden darunter, dass angesichts der vielen Vorschriften und Pflichtfortbildungen die pädagogischen Themen auf der Strecke bleiben. Dabei würde uns die Auseinandersetzung mit diesen Themen die Arbeit erleich-

tern. Wir wissen, welche Themen für uns relevant sind, und setzen uns ein Ziel, das wir erreichen wollen. Ich möchte uns alle ermutigen, auch mal „Nein“ zu Themen zu sagen, die von außen kommen. Oder diese Themen zu verschieben, weil wir klare Prioritäten im Sinne der guten Pädagogik setzen.

### Ein Weg zu weniger Last

Als Leiterin ist es meine Aufgabe, bei einer hohen Belastung mit Träger und Team ins Gespräch zu gehen. Die Frage ist: Wie können wir die Belastung reduzieren? Wenn der Träger die aktuelle Situation in der Kita kennt, ist es auch seine Aufgabe, für Entlastung zu sorgen: Ist es notwendig, dass sich jede Fachkraft in allen Bereichen gleich gut auskennt? Wie können wir Synergien nutzen? Wie können wir sicherstellen, dass Fachkräfte sorgenfrei ihren Urlaub nehmen? Wie können wir uns gegenseitig stützen und unterstützen? Welche starken Netzwerke können Hilfe leisten? Wie sieht unser Notfallplan aus, was können wir als Team tragen und wo genau sehen wir unsere Grenzen?

Wir müssen offen darüber sprechen, welche Aufgaben Hilfskräfte übernehmen können und welche nicht. Im Zweifelsfall muss man gemeinsam mit den Trägern die Stellenbeschreibungen und das Aufgabenfeld neu definieren und gegebenenfalls anpassen.

Es ist wichtig, auf die Fachkräfte zu hören, Konflikte rechtzeitig zu erkennen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Dafür brauchen wir Zeit, Reflexion, Fortbildungen und pädagogische Tage. Sie tragen dazu bei, dass wir unsere Standpunkte selbstbewusst vertreten und zeigen, dass wir mit aktuellen und unerwarteten Herausforderungen professionell umgehen können. ◀

### HINWEIS

Dieser Artikel erschien erstmals in der TPS 7-8/24. Lesen Sie hier, wie es nach der Einarbeitung für ein Team weitergeht.

# „Wir brauchen die Kita-Assistenten“

Personalmangel, wenige Betreuungsplätze, überlastete Fachkräfte – auch Carsten Schlepper, Vorsitzender der BETA, weiß davon ein Lied zu singen. Warum gerade evangelische Kitas in diesen Zeiten gefragt sind und wie sich Herausforderungen als Chance nutzen lassen, erklärt er im Interview.

SILKE WIEST



CARSTEN SCHLEPPER, 64, ist Vorsitzender der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder (BETA). Er leitet seit 2008 den Landesverband Kindertageseinrichtungen der Bremischen Evangelischen Kirche.

**Herr Schlepper, die Zahl der Kircheng Austritte ist hoch. Warum brauchen wir noch evangelische Kitas?**

„Die evangelische Kirche leistet einen wichtigen Beitrag zu Bildungsarbeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Denn sie macht den Familien in ihrer Gemeinde, aber auch außerhalb davon, ein besonderes Angebot: Sie bietet religiöse Bildung. In evangelischen Kitas werden Werte vermittelt. Werte wie Nächstenliebe, Gemeinschaft oder auch die Bewahrung der Schöpfung. Und die sind vielen Eltern wichtig. Darum wünschen sie sich eine evangelische

Kindertageseinrichtung. Sie wollen aber auch, dass ihre Kinder die christlichen Feiertage, wie etwa Weihnachten oder Ostern, aktiv erleben. Und dass sie verstehen, was wir da eigentlich feiern. Das gilt übrigens nicht nur für Eltern, die evangelisch sind. Auch katholische oder muslimische Familien äußern diese Wünsche. Und auch Eltern, die keiner Kirche angehören oder überhaupt nicht religiös sind. Sie alle möchten, dass ihre Kinder mit diesen Werten aufwachsen.“

**Und was unterscheidet evangelische Kitas von Kitas in anderer Trägerschaft?**

„In evangelischen Kitas können Kinder religiöse Erfahrungen machen. Sie beten und singen, sie besuchen und gestalten Kindergottesdienste. Und sie feiern die christlichen Feste. Evangelische Kitas sind außerdem Teil ihrer Kirchengemeinden. Deshalb entstehen oft auch Kontakte zu anderen Gruppen innerhalb der Gemeinden. So werden Feste gemeinsam gefeiert, Kinder besuchen Seniorinnen und Senioren und singen oder spielen mit ihnen. Wichtig ist uns auch, dass Kinder sich mit anderen religiösen oder spirituellen Erfahrungen aktiv einbringen können. Viele religiöse Themen bieten Anknüpfungspunkte für alle Kinder: Fasten und Feiern, Singen und Trauern. Aber auch Kerzen und Besinnung oder Meditation spielen in vielen verschiedenen Kulturen eine große Rolle.“



Neue Mitarbeitende sind Gold wert! Darum beteiligt sich der evangelische Träger an der pädagogischen Weiterbildung von Menschen.

### Welche Werte sind für evangelische Träger besonders wichtig?

„Als Träger spüren wir zuallererst die Verantwortung für die Kinder und ihre Familien. Die Eltern haben sich bewusst für eine evangelische Kita entschieden. Wir wollen dafür Sorge tragen, dass es ihnen in unseren Kitas gut geht. Dass sie Gemeinschaft spüren. Die Eltern wollen, dass ihre Kinder Fragen nach Gott und der Welt stellen können und dass wir sie bei der Suche nach Antworten begleiten. Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt. Das ist unser wichtigstes Anliegen: dass wir die Bedürfnisse aller sehen.“

### Fachkräfte fehlen überall. Was bieten evangelische Träger den Fachkräften?

„Oh ja, Mitarbeitende zu gewinnen, das ist eine riesige Aufgabe! Wir brauchen natürlich gut ausgebildetes Personal. Aber auch Menschen, die ohne oder mit einer ganz anderen Ausbildung zu uns kommen. Aus- und Weiterbildung sind deswegen wichtige Themen für uns. Darum beteiligen sich die evangelischen Träger direkt an der pädagogischen Weiterbildung und Qualifizierung – mit praxisintegrierten, berufsbegleitenden und grundständigen Ausbildungsformen. Außerdem bieten wir religionspädagogische Zusatzausbildungen an. Auszubildende, aber auch Quereinsteigende oder Fachkräfte, die ohne religionspädagogische Erfahrung zu uns kommen, haben so die Möglichkeit, sich mit der eigenen Haltung und

dem eigenen Glauben zu befassen. Sie können für sich klären, ob sie sich mit dem evangelischen Träger identifizieren, und sich dann bewusst für uns als Arbeitgeber entscheiden.“

### Was sollten die Fachkräfte mitbringen? Müssen sie Mitglied der evangelischen Kirche sein?

„Die Fachkräfte sind unser wichtigstes Gut! Qualifiziert, reflektiert und mit persönlicher Identifikation und Werteorientierung gestalten sie den pädagogischen Alltag. Vielfalt und Diversität sind jeden Tag präsent. Das ist eine enorme Bereicherung, aber auch eine große Herausforderung. Uns als Träger sind deshalb religionspädagogische Fortbildungen sehr wichtig – wie auch unseren Fachkräften selbst. Denn hier können sie eine Qualifizierung im Umgang mit Verschiedenheit und Diversität erwerben. Wir als Träger wünschen uns Mitarbeitende, die von unserem inhaltlichen Ansatz überzeugt sind. Sie sollten ein christliches Glaubensbekenntnis für sich tragen – egal, ob sie formal der Kirche angehören oder nicht.“

### Und wie gehen evangelische Kitas mit der religiösen Vielfalt um?

„Ganz klar: Alle sind willkommen. Es gilt der Gleichheitsgrundsatz in der Kinder- und Jugendhilfe. Deshalb können wir auch keine genauen Angaben zur Konfessionszugehörigkeit der Kinder machen, die eine evangelische Kita besuchen. Die evangelisch-

geprägte religiöse Bildung ist generell nicht von formaler Zugehörigkeit abhängig. Christliche Kultur und Religiosität sind ja Teil unserer Gesellschaft. Wir als Kirche und Diakonie haben die Verantwortung, Vielfalt und Heterogenität mitzugestalten. Und die nehmen wir sehr ernst. Darum blenden wir in den evangelischen Kitas kulturelle und religiöse Vielfalt nicht aus. Wir machen sie vielmehr den Kindern und uns selbst bewusst. Kinder lernen voneinander. Sie verschaffen sich einen mehrdimensionalen Einblick in ihre Welt. Diese Selbstbildungskräfte des Kindes bilden den Ausgangspunkt evangelischen Bildungshandeln. “

### Welche Themen werden für evangelische Kitas in den nächsten Jahren besonders wichtig sein?

“Globale Themen werden immer wichtiger. Da sind zum einen die Bewahrung der Schöpfung, Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Diese Dinge müssen von der nachwachsenden Generation verstanden und durchdrungen werden. Dazu kommen Multikulturalität und Interreligiosität. Sie sind für ein Zusammenleben in Frieden und Freiheit die maßgeblichen Erfahrung- und Lernräume. Digitalisierung, neue Technologien und soziale Medien machen auch vor der Kita nicht halt. Dieser Wandel vollzieht sich sehr schnell. Wir müssen also immer wieder darüber nachdenken, wie wir Kinder gut im Umgang damit begleiten. Das alles sind große Herausforderungen. “

### Wenn Ihnen die Bildungspolitik einen Wunsch erfüllen könnte: Welcher wäre das?

“Die Kitas stecken aktuell in einer großen Krise. Es gibt nicht genügend Betreuungsplätze, es fehlt an Personal. Das sind schwierige Grundvoraussetzungen. Zugleich steckt in dieser Krise aber wie immer auch eine Chance: nämlich die, sich aktiv und mit eigenen Konzepten an Lösungen zu beteiligen. Die Länder sollten hierfür Freiräume schaffen. Dann können die Träger selbst strukturelle und personelle Konzepte entwickeln und einbringen. “

### Welche Ideen gibt es denn, um das Problem des Personalmangels zu lösen?

“Quereinstieg ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Thema. Handwerkerinnen, Künstler, Juristinnen, Bewegungstherapeuten, IT-Expertinnen – sie alle sind in vielen Kitas willkommen. Sie bereichern die Teams und ergänzen das pädagogische Angebot, auch im Hinblick auf die Bildungspläne. Die Träger sorgen dafür, dass die Quereinsteigenden eine pädagogische Zusatzausbildung erhalten. Und auch

die Teams bereiten sich in Fortbildungen darauf vor, mit Quereinsteigenden zusammenzuarbeiten. Natürlich ist das eine Herausforderung. Aber viele empfinden es als sehr bereichernd. “

### Also sind auch Menschen ohne professionelle Expertise willkommen?

“Ja. Zurzeit ermöglichen die Träger auch den Einsatz ungelernter Kräfte. Sie wollen und müssen den Eltern ja ein Angebot machen, ihre Kinder zu betreuen. Es ist eine Idee, die aus der Not heraus geboren wurde. Bislang sind diese Ansätze allerdings meist nur als befristete Übergangslösungen vorgesehen. Der aktuelle Fachkräftemangel wird aber so schnell nicht behoben sein. Daher wäre es sinnvoll, den Einsatz ungelernter Kräfte grundlegend in den Personalkonzepten zu verankern. “

### Gibt es dafür Vorbilder?

“Ja, wir kennen solche Konzepte bereits aus der Pflege. Hier sind weniger qualifizierte Kräfte nicht mehr wegzudenken. Sie unterstützen und entlasten die Fachkräfte. Das führt auch dazu, dass Fachkräfte nicht aufgrund großer Überlastung kündigen. Denn das verschärft die Situation nur weiter. In Bremen machen wir in den evangelischen Kitas seit zwei Jahren gute Erfahrungen mit ungelernten Kräften. Wir bezeichnen sie als Kita-Assistenten, die wir brauchen. Sie entlasten die Fachkräfte. Außerdem begleiten sie Kinder mit Behinderung. Wir bekommen übrigens laufend Anfragen von Menschen im Alter von achtzehn bis fünfundfünfzig, die sich eine solche Tätigkeit in der Kita gut vorstellen können. “

### Wie schauen Sie auf Kräfte ohne Ausbildung in Kitas?

“Diese Kräfte sind eine große Chance. Denn auch Menschen ohne Ausbildung bringen Kompetenzen mit. Diese müssen wir erkennen, um sie gewinnbringend für alle einsetzen zu können. Es sind oft sozial erfahrene Menschen, die wir begleitend schulen. Das bringt zwei Vorteile: Zum einen entlasten sie die Fachkräfte bei Routineaufgaben, die nicht unbedingt eine pädagogische Qualifikation erfordern. Das führt dazu, dass Fachkräfte zufriedener sind und im Beruf bleiben. Zum anderen motiviert der Zugang zur Kita einige ungelernete Kräfte dazu, eine Ausbildung zur Fachkraft zu machen. Und das ist natürlich ein Gewinn für beide Seiten! “

Persönlich, professionell  
und praxisnah!

Neue Fernkurse!

Klett *Kita* AKADEMIE

# Unsere Fernkurse 2025

Sie können jederzeit starten!



## Quereinsteiger:in Bildung und Betreuung in der Kita

Ob als Kita-Helfer:in, Kita-Assistent:in oder Kita-Fachkraft: Mit diesem Fernkurs erlernen Sie anspruchsvolles Kompaktwissen, das Ihnen im Kita-Alltag hilft und Sie kompetent handeln lässt. Die sechs Studienhefte sind an die Lernfelder der Erzieher-Ausbildung angelehnt und verständlich für Quereinsteiger:innen erklärt.

**Preis**  
990,00 €\*  
**Kursumfang**  
6 Monate



## Fachkraft für Schulkindbetreuung (m/w/d)

In diesem Fernkurs lernen Sie viel über die Bildung und Betreuung von Grundschulkindern, die Zusammenarbeit mit der Schule und mit Eltern und praktische Impulse zur Förderung des Miteinanders im Hortalltag. Dieser Fernkurs ist auch für Quereinsteiger:innen geeignet.

**Preis**  
600,00 €\*  
**Kursumfang**  
4 Monate



## Fachkraft für Konzeptionsarbeit in der Kita (m/w/d)

In diesem Kurs lernen Sie Inhalte einer Kita-Konzeption kennen und Methoden, wie Sie Konzeptionsinhalte mit Ihrem Team weiterentwickeln. Dabei werden Inhalte aus verschiedenen Bildungsplänen aufgezeigt und wie Sie diese in Ihrer Kita-Konzeption umsetzen. Mit Schreibhilfen, Methoden und Praxistipps zur Leitfaden-Erarbeitung.

**Preis**  
199,00 €\*  
**Kursumfang**  
1 Monat

Bildnachweise:  
Gettyimages



Für mehr Informationen  
jetzt scannen!

Jetzt anmelden unter  
[www.klett-kita.de/akademie](http://www.klett-kita.de/akademie) !

Lernen macht Spaß, vor allem mit unseren Fernkursen,  
Onlinekursen und Webinaren!

Wir, die Klett Kita Akademie, möchten Ihnen als Ihr professioneller Fort- und Weiterbildungspartner die Möglichkeit bieten, Ihre persönlichen und beruflichen Ziele in sorgfältig geplanten Fort- und Weiterbildungen zu erreichen.



### Unsere Fernkurse sind staatlich zertifiziert (ZFU)

Die Klett Kita Akademie bietet staatlich zertifizierte Fernkurse (ZFU) an. Das bedeutet, dass Sie einen qualifizierten und geprüften Fernkurs erhalten. Zudem steht dieses hochwertige Qualitätssiegel auch auf Ihrem Fernkurszertifikat, das Sie nach Ihrer bestandenen Prüfung erhalten.



## Naturpädagogik in der Kita

Laufen auf Waldböden, Riechen von Kräutern, Schnitzen mit Holz und Schmetterlingen beim Wachsen zusehen: Die Natur bietet Kindern so viel Natur und Umwelt sind wichtige Erfahrungsfelder im Leben von Kindern. Sie geben Sprachanlässe, Bewegungsgelegenheiten und ganzheitliche Erlebnisse, die in Innenräumen nur eingeschränkt möglich sind.

**Preis**  
450,00 €\*  
**Kursumfang**  
3 Monate



## Qualifizierte Kita-Leitung

Als Kita-Leitung haben Sie viele Aufgaben, und auch viele Möglichkeiten, Ihre Kita so zu leiten, dass die Qualität für alle Beteiligten stimmt. Dieser Kurs richtet sich an neue oder angehende Kita-Leiter:innen. Durch zahlreiche Impulse und Praxisbeispiele erwerben Sie die Kompetenzen einer kompetenten und souveränen Kita-Leitung.

**Preis**  
1.800,00 €\*  
**Kursumfang**  
12 Monate



## Anleiter:in von Auszubildenden in der Kita

Der Fernkurs Anleiter:in für Auszubildende in der Kita gibt den Lernenden einen Einblick in die Ausbildungsformen, in die Anforderungen als Anleitung sowie in die inhaltliche und organisatorische Struktur von Praktika. Außerdem werden Kommunikationsformen vorgestellt, die als Praxisanleitung von Vorteil sind.

**Preis**  
450,00 €\*  
**Kursumfang**  
3 Monate

Klett *Kita* AKADEMIE

Haben Sie weitere Fragen?  
Unser Kundenservice berät Sie gern:  
Telefon: 0711 / 6672 - 5800 | [kundenservice@klett-kita.de](mailto:kundenservice@klett-kita.de)

[www.klett-kita.de/akademie](http://www.klett-kita.de/akademie)  
\*Preise Stand 2025,  
nach § 4 Nr. 21 a) bb) UStG umsatzsteuerbefreit

# Der Kaffee irritiert

Marie bekommt einen Kaffee spendiert, Kollegin Lisa nicht – wie unfair! Kein Wunder, dass die Stimmung kippt ... oder? Wie sich eine irritierende Situation zum Konflikt entwickeln kann, warum Emotionen Platz brauchen und wann Konflikte zu Chancen werden, weiß unsere Autorin.

KERSTIN BÜSCHGES



**W**ie reagieren Sie, wenn Sie hören: Wir haben einen Konflikt! Sind es Gedanken wie: „Oh je, was hab ich falsch gemacht?“ Oder eher: „Ich hab keinen Konflikt. Wenn Petra das so sieht, ist das ihr Problem!“

Wenn es um Konflikte geht, geht es immer um Gefühle: Unsicherheit, Angst, Wut, Genervtheit. Und um körperliche Reaktionen: feuchte Hände, Magendruck, Zittern oder auch Herzrasen. All diese Reaktionen sind völlig normal. Denn Konflikte haben in unserer Gesellschaft einen schlechten Ruf. Es gilt, sie zu vermeiden. Wenn wir von Konflikten hören, denken wir meist an streitende, brüllende oder gar kämpfende Menschen. Kaum jemand erkennt das Potenzial, das in Konflikten steckt. Das ist auch nicht verwunderlich. Viele von uns lernen, dass emotionsgeladene Auseinandersetzungen mit Angst verknüpft sind: mit der Angst vor Sanktionen, davor, andere zu verletzen oder selbst verletzt zu werden.

### **Wut und Angst überfordern**

Konflikte stecken voller Emotionen. Das ist ihr Kern. Unsicherheit, Genervtheit, Selbstzweifel, Traurigkeit, Angst, Wut, Verzweiflung oder Ohnmacht – alle diese Gefühle ängstigen uns, weil wir keinen stimmigen – im Sinne von sich richtig anfühlenden – Umgang mit ihnen gelernt haben. Sie sind aber essenzieller Teil unseres Lebens.

Jede Emotion ist Ausdruck unserer Gefühlslage – und im Miteinander wichtig. Es gibt keine guten oder schlechten Emotionen. Unterdrückte Emotionen aber führen früher oder später zur Explosion oder zur Implosion, zu körperlichen oder seelischen Symptomen.

Vor allem Wut und Angst überfordern uns, weil uns ein stimmiger Umgang damit fehlt. Meist betrachten wir Wut als etwas Negatives. Dabei ist Wut ein wichtiges Gefühl – voller Energie, die wir nutzen könnten. Wut wird erst dann zum

Problem, wenn sie in Gewalt umschlägt, sich also sichtbar gegen Dinge, Tiere, Menschen oder uns selbst richtet. Wenn wir Kinder davor schützen wollen, müssen wir ihnen Raum für das kontrollierte Ausleben ihrer Wut geben.

Viele von uns tun sich mit Konflikten schwer – unabhängig davon, ob wir konfliktfreudig oder konfliktscheu sind. Als konfliktfreudig gelten Menschen, die sich nicht nur (scheinbar) Konflikten stellen, sondern sie auch provozieren.

Wir müssen aber genauer hinschauen. Geht es der Person ums Recht-haben-Wollen, um den Kampf oder darum, etwas zu lernen? Wenn es ums Recht-haben-Wollen oder den Kampf geht, will sie gewinnen. Es geht ihr nicht um eine einvernehmliche Klärung oder Lösung des Konflikts. Eine solche Person ist also nicht konflikt-, sondern streitfreudig. Hinter dem Bedürfnis, möglichst zu gewinnen, verstecken sich meist Angst und Unsicherheit: die Angst, zu verlieren oder als schwach betrachtet zu werden. Auch für eine streitfreudige Person kann eine ehrliche Auseinandersetzung mit Konflikten also beängstigend sein.

Einer konfliktfreudigen Person geht es aber nicht um den Kampf, sondern ums Lernen. Dahinter steckt das Bedürfnis nach Klärung und persönlicher Weiterentwicklung. Für diese Personen sind Konflikte nicht beängstigend, sondern sie sehen das Potenzial in ihnen.

Als konfliktscheu werden Menschen beschrieben, die Konflikte vermeiden. Konfliktscheue Menschen haben gelernt, dass Konflikte etwas Beängstigendes sind. Sie versuchen, Konflikten aus dem Weg zu gehen oder ihre Existenz zu leugnen. Sich einem Konflikt zu stellen, ist für konfliktscheue Personen oft schwieriger, als die negativen Gefühle eines Konflikts auszuhalten. Auch sie sehen das Potenzial nicht, das in Konflikten steckt.

Als konfliktscheue Person betrachte ich Konflikte also als etwas

Negatives, weil mir die mit einem Konflikt einhergehenden Emotionen Angst machen. Als streitfreudige Person sehe ich Konflikte als Spielwiese für (meinen) Sieg und die Niederlage (der anderen). Beide Betrachtungsweisen sind für einen effektiven Umgang mit Konflikten nicht hilfreich.

### **Eigene Sichtweise verstehen**

Das Potenzial in einem Konflikt können wir erkennen, wenn wir einen Perspektivenwechsel vollziehen. Im ersten Schritt muss ich mir hierfür meiner Haltung bewusst werden: Habe ich Angst vor Konflikten oder will ich in den Konflikt gehen? Falls ich in den Konflikt gehen will: Möchte ich recht haben und gewinnen oder möchte ich etwas lernen? Möchte ich etwas lernen, bin ich mir meiner Emotionen bereits bewusst und stelle mich diesen. In den Fällen von Angst und Gewinnen-Wollen ist es notwendig, mir meiner Haltung, bezogen auf sogenannte negative Emotionen – meine offensichtlichen oder versteckten Ängste –, bewusst zu werden. Erst wenn ich diese Ängste ehrlich anerkenne, kann ich mich ihnen stellen. Dann habe ich die Chance, einen Perspektivenwechsel zu vollziehen und folgende Potenziale eines Konflikts zu erkennen:

#### **1 Wir verstehen uns besser**

- > Es entsteht eine ehrliche Verbindung zueinander.
- > Man lernt sich besser kennen.
- > Es entsteht ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse und Grenzen im Team.
- > Ich kann besser einschätzen, wie mein Handeln auf andere wirkt, und es gegebenenfalls anpassen.
- > Die anderen können besser einschätzen, wie ihre Handlungen auf mich wirken, und sie gegebenenfalls anpassen.

#### **2 Ich entwickle mich weiter**

- > Ich kann lernen, Irritationen oder Verletzungen klar anzusprechen.



An Konflikten kann man wachsen – denn sich mit anderen Personen auseinanderzusetzen, kann zu einem Perspektivenwechsel führen.

- > Ich kann lernen, künftig mit Feedback besser umzugehen – etwa nicht immer alles auf mich persönlich zu beziehen.
- > Ich kann lernen, mich selbst zu zeigen, meine Grenzen und meine Bedürfnisse zu benennen.
- > Ich kann lernen, Irritationen oder Verletzungen besser einzuordnen – zum Beispiel durch einen Perspektivenwechsel.
- > Ich kann mich selbst insgesamt besser kennenlernen.

Das Potenzial, das in Konflikten steckt, zu erkennen und entsprechend zu handeln, braucht Zeit, Mut, Geduld und Selbstfürsorge:

**Gnädig sein:** Bitte bleiben Sie gnädig mit sich! Wenn Sie keinen Umgang mit dieser Art von Emotionen (Genervtheit, Wut, Traurigkeit, Verletztheit) gelernt haben – egal, ob mit den eigenen oder denen anderer –, werden Unsicherheit oder Angst erst mal unvermeidbar sein. Es gilt, diese anzuerkennen und sich zu erlauben, unsicher oder ängstlich zu sein. Schließlich sind auch das Emotionen, die anerkannt werden wollen.

**Haben Sie Geduld:** Negative oder auch kampfeslustige Assoziationen

werden sich nicht von heute auf morgen ändern. Es braucht Geduld – mit sich und mit anderen. Je öfter ich die Erfahrung mache, dass ein Konflikt nicht gleichbedeutend mit Verlust oder Selbstaufgabe ist, desto eher lerne ich, negative Assoziationen zu relativieren.

**Realistisch bleiben:** Nicht jede Konfliktklärung führt zu einem für alle Parteien harmonischen Ausgang. Manchmal sind Werte und Lebensmotive so unterschiedlich, dass eine Klärung des Konflikts nicht möglich ist. Eine Trennung ist dann unvermeidlich. In den meisten Fällen wird sie auch von allen als stimmig empfunden – vorausgesetzt, alle haben sich tatsächlich auf den Klärungsprozess eingelassen.

Auch bei ähnlichen Wertesystemen der Beteiligten kann es unter Umständen zur Trennung kommen. Oftmals ist dies bedingt durch persönliche Gegebenheiten einer Partei. Auch hier wird die Trennung meist als notwendiges und stimmiges Resultat empfunden, solange sich alle Beteiligten ehrlich auf den Klärungsprozess eingelassen haben.

Anzeichen dafür, dass sich jemand nicht wirklich auf den Prozess einlässt, sind zum Beispiel ein Beharren auf der eigenen Sichtwei-

se, ein Recht-haben-Wollen oder ein Von-sich-Weisen eigener Anteile.

### Es begann mit einem Croissant

Wie sieht nun ein stimmiger Umgang mit Konflikten aus? Zunächst gilt es, zwischen Konflikten und Irritationen zu unterscheiden. Eine Irritation ist eine Vorstufe des Konflikts. Direkt angesprochen, lassen sich Irritationen meist schnell aus dem Weg räumen. Problematisch wird es, wenn ich diese Irritationen nicht anspreche und sich solche Situationen häufen.

Ein Beispiel: Ich teile mir mit Lisa und Marie ein Büro. An einem Tag ist Lisa krank und deshalb abwesend. Marie geht an diesem Morgen zum Bäcker und bringt mir aus einer Laune heraus ein Croissant mit, das sie mir schenkt. Ich freue mich über die nette Geste und erwidere sie, indem ich ihr am nächsten Morgen einen Kaffee vom Bäcker mitbringe. Jetzt ist an diesem Tag aber Lisa wieder gesund und im Büro. Für sie habe ich nichts dabei, mache mir aber auch keine Gedanken dazu. Für mich ist meine Geste ja der Dank an Marie fürs Croissant vom Vortag.

Lisa weiß nichts vom gestern mitgebrachten Croissant. Sie ist irri-

tiert, dass sie keinen Kaffee von mir spendiert bekommt. Sie sagt aber nichts. In der kommenden Woche kommt Lisa ins Büro, als ich mich gerade mit meiner anderen Kollegin Martha unterhalte. Die Unterhaltung ist just in dem Moment beendet, in dem Lisa zur Tür reinkommt. Für sie scheint die Unterhaltung zwischen mir und meiner anderen Kollegin genau in dem Moment unterbrochen, in dem sie ins Büro kommt.

Gekoppelt mit der Irritation von der vergangenen Woche, geht bei Lisa das Kopfkino los: „Die haben bestimmt über mich geredet. Die mögen mich nicht.“ Und sofort fallen ihr ganz viele andere Situationen ein, die ihre Interpretation unseres Verhaltens bestätigen. Lisa fängt an, sich zurückzuziehen, redet nur noch über Geschäftliches mit uns und fragt auch nicht mehr nach, wie es uns geht. Dieses Verhalten führt nun wiederum bei mir und Martha zunehmend zu Irritationen.

Und so setzt sich die Spirale der Irritationen munter fort: Aus einer ersten Irritation wird eine Kränkung oder Verletzung. Unser aller Wahrnehmung wird zunehmend eingeschränkter. Wir suchen förmlich nach Bestätigung unserer Annahmen, dass die oder der andere mich nicht mag oder mir etwas Böses will. Und schwupp – sind wir mittendrin im Konflikt.

### Was ist ein Konflikt?

Konflikte sind (scheinbare) Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen oder Handeln beziehungsweise von Interessen, Absichten oder Zielen. Es gilt als Konflikt, wenn mindestens eine Partei sich von der Interaktion einer anderen Partei beeinträchtigt oder benachteiligt fühlt. Dabei ist es unwichtig, ob die andere Partei das ebenso empfindet. Mit anderen Worten: Selbst, wenn ich mir eines Konflikts mit einer anderen Partei gar nicht bewusst bin, stecke ich mitten in einem Konflikt, wenn die andere Partei es so emp-

findet. In so einem Fall ist das Schlimmste, was ich machen kann, den Konflikt von mir zu weisen. Spätestens jetzt verletze ich die andere Partei, weil ich deren Wahrnehmung und Emotionen negiere. Das bedeutet: Jetzt bin auch ich aktiv und bewusst im Konflikt.

### Das renkt sich nicht von selbst ein

Befinde ich mich noch in der Phase der Irritation, sollte ich diese möglichst zeitnah ansprechen. Hierbei aber bitte darauf achten, dass sowohl Situation als auch Ton angemessen sind. Sprich: Ein aggressives Zurechtweisen der betreffenden Person vor dem gesamten Team ist keine gute Idee. Hilfreich beim Ansprechen von Irritationen ist immer eine Beschreibung der Situation aus meiner Perspektive. Dabei bitte nicht vergessen, die Gefühle, die das Handeln meines Gegenübers in dieser Situation verursacht haben, klar zu benennen.

Sind wir bereits im Konflikt, dann helfen für einen stimmigen Umgang damit die folgenden Schritte:

- 1 Anerkennung des Konflikts:** Ehrlich mit sich selbst und mit den anderen im Team sein.
- 2 Positive Haltung einnehmen:** Die Lernpotenziale eines Konflikts erkennen.
- 3 Aktiv zur Klärung des Konflikts beitragen:** Ansprechen, dass es einen Konflikt gibt. Bitte um Hilfe

und Unterstützung zur Klärung. Dritte allparteiliche Person hinzuziehen.

**4 Sich ehrlich und offen auf die Konfliktklärung einlassen:** Sich den eigenen Emotionen und denen der anderen stellen. Sie anerkennen, benennen und ernst nehmen.

**5 Vereinbarungen treffen:** Gemeinsam Vereinbarungen für die künftige Zusammenarbeit treffen und daraus eine persönliche Lernaufgabe identifizieren.

Der erste Schritt zur Klärung eines Konflikts ist die Anerkennung seiner Existenz. Zu oft wird ein Konflikt negiert und darauf gehofft, dass „es sich schon wieder einrenkt“. Das allerdings ist nicht möglich, wenn den Emotionen, die durch eine Irritation oder Kränkung hervorgerufen wurden, kein Raum gegeben wird. Diese müssen sich jedoch früher oder später „entladen“. Passiert dies nicht, kommt es zum sogenannten schwelenden Konflikt. Je länger ein Konflikt schwelt, desto unangenehmer wird die Arbeitsatmosphäre. Meist zeigt sich das auch an einem zunehmenden Krankenstand der Mitarbeitenden. Ein weiterer Irrtum, dem vor allem Leitungen oft unterliegen, ist der Glaube, sie könnten einen Konflikt selbst lösen. Bei Irritationen ist dies sicherlich oft möglich, bei einem ausgewachsenen Konflikt allerdings nicht. Hier braucht es professionelle Hilfe. ◀

### Reflexion

## Wie wir gut mit Konflikten umgehen

- > Haben wir eine gute Feedback-Kultur? Gibt es zum Beispiel klare Regeln für das Geben und Nehmen von Feedback?
- > Was für eine Fehler-Kultur herrscht in unserer Einrichtung? Sind Fehler willkommene Optionen für persönliches und gemeinsames Lernen? Oder werden Fehler sanktioniert?
- > Welche Rolle spielen Emotionen der Teammitglieder in unserem Arbeitsalltag?

# Gemeinsam in Fantasiewelten abtauchen



Ursula Günster-Schöning  
**Tierische Abenteuer**

48 Bildkarten zum dialogischen Erzählen  
in Krippe und Kita

7 x 12 cm, 48 Karten  
(D) 21,95 € | ISBN 978-3-96046-365-8



Ursula Günster-Schöning  
**Magische Geschichten**

48 Bildkarten zum dialogischen Erzählen  
in Krippe und Kita

7 x 12 cm, 48 Karten  
(D) 21,95 € | ISBN 978-3-96046-364-1

Die 48 liebevoll illustrierten Karten laden dazu ein, gemeinsam kreative Geschichten zu erfinden, spannende Abenteuer zu erzählen und zusammen immer neue Ausflüge in Fantasiewelten zu machen. Pädagogisch fundiert, handlich und flexibel überall einsetzbar: Box öffnen und los Erzählen!

**Jetzt bestellen:**  
**[www.klett-kita.de](http://www.klett-kita.de) oder in Ihrer Buchhandlung**





Sabine Fidorski  
**Der kleine Käfer hat Schluckauf**  
 epubli  
 24,99 Euro  
 ISBN: 979-8-4469-9819-7

Krabbel krabbel hicks, krabbel hicks hicks ... oh je: **Der kleine Käfer hat Schluckauf!** Wie soll er den nur wieder loswerden? Vielleicht wissen seine Freunde Rat. Und so beginnt eine lustige Reise zu Spinne, Ameise, Biene, Schmetterling und Co. Dabei erhält der kleine Käfer jede Menge abenteuerliche Tipps. Vor allem aber lernt er eines: Es gibt nichts Wichtigeres als Zusammenhalt und Freunde in der Not. Diese Vorlesegeschichte mit Hicks ist ein weiteres Abenteuer des kleinen Käfers. Die Autorin Sabine Fidorski erfand den liebenswerten kleinen Kerl zunächst für ihre insektenbegeisterte Tochter. Inzwischen ist er der Star einer ganzen Bilderbuch-Reihe. Und die drolligen Zeichnungen von Mariya Shevchenko erobern nicht nur Kinderherzen im Sturm. Dabei gibt es viel selbst auszuprobieren: Wer kann dem kleinen Käfer beim Kopfstand helfen? Wer am längsten die Luft anhalten? Und wie bekommt man Spinne wieder aus dem Blumentopf heraus, in dem sie feststeckt? So ist ein spannendes Mitmachbuch entstanden. Mit Ausmalbildern und Memory-Karten zum Ausschneiden für kreative kleine Käfer.

ANDREA BERGNER



Lidia Branković  
**Das Grand Hotel der Gefühle**  
 Hatje Cantz Verlag  
 18 Euro  
 ISBN 978-3-7757-5594-8

Manchmal fehlen uns die Worte. Dann können Bilder helfen. So wie das vom Grand Hotel der Gefühle. Das Gasthaus bietet unseren Emotionen nicht nur eine Bleibe. Sie finden dort auch die Aufmerksamkeit, die sie brauchen. So individuell, wie sie nun mal sind. Da überflutet Traurigkeit das Badezimmer. Wut lässt die Wände wackeln, während Angst ständig ihr Aussehen wechselt. Gar nicht so einfach, sich für all diese Gäste genügend Zeit zu nehmen. Das merkt auch die kleine Hoteldirektorin. Doch zum Glück kommen ja Selbstvertrauen, Liebe und Freude zu Besuch ... In ihrem zauberhaften Erstlingswerk **Das Grand Hotel der Gefühle** zeigt Autorin und Illustratorin Lidia Branković, wie wichtig es ist, unseren Gefühlen genügend Raum zu geben. Sie nicht zu unterdrücken. Und sie auf keinen Fall zu ignorieren! Oder wie es die kleine Hoteldirektorin beschreibt: „Kein Gast wird je abgewiesen. Ich schaffe Platz für alle Gefühle, egal wie schwierig sie sind.“ Ein wunderbares und einfühlsames Buch, um mit Kindern ins Gespräch über Gefühle zu kommen.

ANDREA BERGNER



Ella Coalman  
**Herr Hase sucht das Glück**  
 Annette Betz Verlag 2025  
 16 Euro  
 ISBN: 978-3-219-12081-3

Was ist Glück? Diese Frage stellt sich Herr Hase. Er hat davon schon viel gehört. Aber wie es aussieht, das weiß er nicht. Nachdem ihm seine sonst so geliebte Tapete nur noch altmodisch vorkommt, sein einst gemütliches Bett durchgelegen, die Suppe fad und der Kuchen zu süß ist, entscheidet er sich, auf die Suche nach dem ominösen Glück zu gehen. Die Betrachterinnen und Betrachter des Buches haben viel zu entdecken, während sie mit Herrn Hase auf Reisen gehen. Zum Beispiel trifft Herr Hase auf Herrn Maus. Der ist ganz in Eile, denn: „Der Käse und das Glück warten nicht!“ Herr Hase ist sich sicher: Das Glück kann kein Käse sein, dafür riecht er zu schlecht! Also geht die Reise weiter – zum schlauen Uhu. Doch auch der Uhu hat das Glück nicht parat, sondern sendet Herrn Hase ins Dorf. Dort würde er es finden. Ob, wo und wie Herr Hase das Glück im Dorf entdeckt, sei an dieser Stelle nicht verraten. **Herr Hase sucht das Glück** vermittelt eine wertvolle Botschaft, was Glück bedeutet und ist untermalt von wunderbar warmen Illustrationen von Bérangère Mariller-Gobber.

BERNADETTE FRITSCH

1

### In aller Munde ...

... müssen Sie sich nicht auskennen. Aber Ihren Kita-Kindern sollten Sie schon hin und wieder auf den Mund schauen: Alles klar in Sachen Mundmotorik, Artikulation und Co.? Hier erwerben Sie hilfreiches Grundwissen rund um den Mund. Mit Ideen für Sprachförderspiele.

[Rund um den Mund – essen, schlucken, sprechen](#)

18. August 2025

Rostock

Pädiko Akademie

Referent: Dr. Benno Trabant

[www.paediko-akademie.de](http://www.paediko-akademie.de)

2

### Du schaffst das!

Vertrauen, Mut und Sicherheit – das ist es, was Kinder brauchen, um sich gesund zu entwickeln. Gerade auch in fordernden Zeiten. Wie Sie die Stärken und die Ressourcen der Kinder in Ihrer Kita erkennen, ihre Resilienz spielerisch stärken und auch Eltern mit an Bord nehmen, verrät Ihnen dieses Seminar.

[Du bist stark und schaffst das](#)

26. August 2025

Wiesbaden

Berufsbildungsseminar e. V.

Referentin: Cira Rauch

[www.bbseminar.de](http://www.bbseminar.de)

3

### Sexualpädagogik? Ja klar!

Kinder sind entdeckungsfreudig. Das schließt auch die Sexualität mit ein – die eigene ebenso wie die der anderen. Wie Sie ihnen kindgerecht einen gesunden und selbstbewussten Umgang damit vermitteln, erfahren Sie hier.

[Sexualpädagogik und Prävention sexualisierter Grenzüberschreitungen in der Kita](#)

10. September 2025

Online

Jul Akademie

Referent: Mario Braun

[www.julakademie.de](http://www.julakademie.de)

4

### Die einen nennen es Müll ...

... die anderen einen Schatz. Kita-Kinder sind Sammler und Sachen-sucher – ganz wie Pipi Langstrumpf. Hier erhalten Sie viele Anregungen, wie Sie mit den Kindern aus scheinbar nutzlosen Materialien und Fundstücken wie Dosen, Schläuchen und Schrauben, aber auch Blättern und Ästen faszinierende Kunstwerke entwickeln können.

[Kann das weg oder wird das Kunst?](#)

17.–19. September 2025

Köln

Caritas Campus

Referentin: Isabel Oestreich

[www.caritas-campus.de](http://www.caritas-campus.de)

5

### AbraKadabra

Entdecken Sie in diesem Kurs, wie Magie Ihre pädagogische Arbeit beflügelt und Momente, in denen gar nichts mehr geht, entspannen kann. Das Zaubern erleichtert Lern- und Veränderungsprozesse. Mit Tipps zur Erstellung von Zauberutensilien und zur Durchführung von Zauberkunststücken.

[AbraKadabra – Pädagogisches Zaubern \(Modul 1\)](#)

25./26. September 2025

München

Akademie Feinschliff

Referent: Martin Kroll

[www.feinschliff-akademie.de](http://www.feinschliff-akademie.de)



**Vormerken und anmelden!**

**Jetzt!**  
**TPS digital**  
**Kostenlos für Sie**

Infos finden Sie  
auf Seite 2.

## Im nächsten Heft 9/25: Inklusive Pädagogik



Bild: © gettyimages/Kateryna Firsova

Inklusion – ist doch klar. Wirklich? Es ist wieder salonfähig, sich gegen die Gleichberechtigung aller auszusprechen. Wir können einen Gegenpol bilden. Wie Kitas zu einem Leuchtturm werden – davon berichten erfahrene Praktikerinnen und Praktiker in dieser TPS. Ein durchgetakteter Tag – das gibt Kindern Sicherheit. So heißt es. Doch wo bleiben Zeit und Freiheit für alle, um sich Aufgaben selbstbestimmt zu stellen? Raumplanerin Anja von Karstedt gibt Tipps, wie Sie dem Spiel aller Kinder Raum geben können. Anton fällt ab und zu um.

Thies kann sich nicht allein anziehen. Ist das normal? Wer entscheidet das eigentlich? Von prägenden Erfahrungen, den Vorteilen der Vielfalt und Bitterstoffen berichtet die Heilpädagogin Mareike Völkel. Außerdem in diesem Heft: Wie inklusives Denken und Handeln am Elternabend gelingt – und warum ein Satz Farbstifte dabei hilft. Weshalb es toll ist, den eigenen Namen tanzen zu können. Wie wir einen positiven Umgang mit dem Irritierenden finden. Und warum Matteo gerne ein unerforschter Planet wäre. Freuen Sie sich auf Ihre TPS.

### IMPRESSUM

TPS – THEORIE UND PRAXIS DER SOZIALPÄDAGOGIK  
Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita  
Evangelische Fachzeitschrift für die Arbeit mit Kindern  
wird herausgegeben von der Bundesvereinigung  
Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA)  
und der Klett Kita GmbH.

#### BEIRAT

Daniela Kobelt Neuhaus, lic. phil., Geschäftsführung des Bundesverbands der Familienzentren e.V.; Martina Letzner, Geschäftsführerin der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V., Berlin; Prof. Ludger Pesch, ehemaliger Direktor des Pestalozzi-Fröbel-Hauses, Berlin; Eva Reichert-Garschhammer, stellvertretende Direktorin des Staatsinstituts für Frühpädagogik, München; Franziska Schubert-Suffrian, stellvertretende Geschäftsführung im Verband Evangelischer Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein e.V., Rendsburg; Ingrid Schulz, Fortbildnerin im frühpädagogischen Bereich, Kressbronn am Bodensee; Prof. Dr. Petra Völkel, Diplom-Pädagogin, Evangelische Hochschule Berlin.

#### REDAKTION

Silke Wiest, Chefredakteurin (v.i.S.d.P.)  
Andrea Bergner, Bernadette Fritsch  
Rotebühlstraße 77 · 70178 Stuttgart  
Telefon: 07 11/66 72-58 14  
Telefon: 07 11/66 72-58 07  
E-Mail: tps-redaktion@klett-kita.de  
Internet: www.klett-kita.de

#### VERLAG

Klett Kita GmbH  
Rotebühlstraße 77 · 70178 Stuttgart  
Internet: www.klett-kita.de

#### ANZEIGEN

Mediameer  
Marie Berlin (Anzeigenleitung)  
Krokusweg 8 · 51069 Köln  
Telefon: 02 21/608 78 089  
E-Mail: marie.berlin@mediameer.de  
Internet: www.mediameer.de  
Anzeigenpreisliste Nr. 10 / Gültig ab  
01.09.2023

#### KUNDENSERVICE

Telefon: 07 11/66 72-58 00  
Telefax: 07 11/66 72-58 22  
E-Mail: kundenservice@klett-kita.de

#### GRUNDLAYOUT

ISM Satz- und Reprostudio GmbH,  
München  
Internet: www.ism-satz-repro.de

#### GESTALTUNG UND SATZ

DOPPELPUNKT, Stuttgart

#### TITELBILD

© gettyimages/Annykos

#### DRUCK

Strube Druck & Medien GmbH  
Stimmerswiesen 3  
34587 Felsberg



[www.blauer-engel.de/uz195](http://www.blauer-engel.de/uz195)

- ressourcenschonend und umweltfreundlich hergestellt
- emissionsarm gedruckt
- aus 100 % Altpapier

TZ3

Dieses Druckerzeugnis wurde mit dem Blauen Engel ausgezeichnet

#### ALLGEMEINE GESCHÄFTSBEDINGUNGEN

Es gelten unsere aktuellen allgemeinen Geschäftsbedingungen ([www.klett-kita.de/service/agb-und-widerrufsrecht](http://www.klett-kita.de/service/agb-und-widerrufsrecht)).

#### ADRESSÄNDERUNGEN

Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressänderung mit. Dabei geben Sie uns bitte neben Ihrer Kundennummer (siehe Rechnung), die neue und die alte Adresse an.

#### COPYRIGHT

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.

ISSN 0342-7145

ISBN 978-3-96046-392-4

Bestell-Nr. 15675



**KERSTIN BÜSCHGES**

Promoviert, freiberufliche  
Trainerin für Geschlechter-  
und Diversitätssensibilität,  
Coachin, Supervisorin.  
[www.kerstin-bueschges.com](http://www.kerstin-bueschges.com).



**SASKIA FRANZ**

Leiterin des Kindergartens  
St. Franziskus in Benningen.  
Krippenpädagogin,  
Reggiofachkraft, Referentin  
und Autorin.



**JANA GERDUM**

Sozialpädagogin und  
Erzieherin. Leiterin einer  
sechsgruppigen  
Kindertageseinrichtung im  
Saarland.



**MAREIKE GRÜNDLER**

Kindheitspädagogin  
M. A. und pädagogi-  
sche Fachkraft in einem  
Waldkindergarten in  
Böblingen.



**UTE HAMROL**

Leiterin der Kinder-  
tagesstätte „Kleines  
Neues Land“ in Winsen  
(Aller), Coachin und  
Prozessmoderatorin.



**JOHANNA NOLTE**

Diplom-Sozialpädagogin  
und systemische  
Familientherapeutin  
(SG), MBA Sozial- und  
Gesundheitsmanagement.



**EIKE OSTENDORF-  
SERVISSOGLU**

Germanistin und freie  
Redakteurin für Bildung  
und Soziales, vor allem  
auch Frühpädagogik.



**BARBARA SCHENK**

Erzieherin und  
Sozialpädagogin M. A.,  
Pädagogische Gesamtleitung  
der LittlebigFuture gGmbH in  
Nürnberg.

# Partizipation im Kita-Alltag erleben

Neu



Margit Franz

## Morgenkreise neu gedacht

Dieses Praxisbuch macht die wertvolle Bildungsarbeit in der Kita sichtbar und stärkt die pädagogischen Fachkräfte.

- Kindertreffen in Krippe und Kita gemeinsam mit den Kindern gestalten
- zahlreiche Praxisbeispiele, Reflexionsfragen und erprobte Methoden
- Kinderrechte in der Kita stärken und für Eltern transparent machen

Margit Franz

## Morgenkreise neu gedacht

Kindertreffen in Krippe und Kita kindgerecht gestalten

19 x 26 cm, 96 Seiten,  
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-343-6



Mehr als nur Freispiel  
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-289-7



Schön, dass du da bist!  
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-272-9



Genussvoll essen in Krippe und Kita  
(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-254-5

Außerdem in dieser  
Reihe erschienen

Jetzt bestellen:  
[www.klett-kita.de](http://www.klett-kita.de) oder in Ihrer Buchhandlung

# Unsere PRAXISIDEEN für Krippenkinder

Praxisideen  
für die Krippe



## Sabrina Djogo Die schönsten Naturideen für Krippenkinder

Mit allen Sinnen entdecken.  
Kleine Projektideen zum Naturerleben für  
alle Jahreszeiten.

- vielseitige Miniprojekte mit Naturideen für 1- bis 3-Jährige
- Natur ganzheitlich erleben: methodenreich, praxiserprobt und einfach umsetzbar
- Krippenkinder bedürfnisgerecht in ihrer Entwicklung unterstützen

## Sabrina Djogo Die schönsten Naturideen für Krippenkinder

19 x 26 cm, 80 Seiten, WG: 573  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-349-8



Die schönsten Klanggeschichten  
für Krippenkinder  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-288-0



Die schönsten Erzählideen  
für Krippenkinder  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-252-1



Die schönsten Entspannungs- und  
Yogaideen für Krippenkinder  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-271-2

**Jetzt bestellen:**  
**[www.klett-kita.de](http://www.klett-kita.de) oder in Ihrer Buchhandlung**