

**Kitas  
in der Krise,  
was nun?**

Birgit Thurmann/Inga Hansen

## Quereinstieg in die Kita

Herausforderungen und Chancen  
für Leitung und Team

# Vorwort

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Fachkräftemangel und Quereinstieg – das sind zwei große Themen, die unmittelbar miteinander verknüpft sind. Ohne Fachkräftemangel würde es den Quereinstieg gar nicht geben. Sollte man ihn nicht lieber so schnell wie möglich überflüssig machen und stattdessen alle Anstrengungen in die Ausbildung von Fachkräften legen? Handelt es sich beim Quereinstieg gar um ein verkapptes Sparmodell? Derartige Fragen lassen sich kontrovers diskutieren, aber Fakt ist: Es gibt sie, die Quereinsteiger:innen. Es gibt den Fachkräftemangel. Und vor allem gibt es die vielen vielen Kinder, die es verdient haben, dass sie in den Kitas all das vorfinden, was sie für eine gesunde und stärkende Entwicklung benötigen.

Also haben wir uns daran gemacht, die Gelingensbedingungen für den Quereinstieg ausfindig zu machen. Wir haben Einrichtungen kennengelernt, in denen die Zusammenarbeit mit den Quereinsteiger:innen reibungslos funktioniert, und pädagogische Fachkräfte getroffen, die sehr froh sind, dass sie gemeinsam mit Quereinsteiger:innen den Alltag mit den Kindern gestalten können. Wie es gelingen kann, dass eine solche Zusammenarbeit von allen Beteiligten positiv bewertet wird, darum soll es auf den folgenden Seiten gehen.

Quereinsteiger:innen ins Team zu holen, erfordert auf vielen Ebenen Veränderungen und sollte als Einladung verstanden werden, alte Gewissheiten zu hinterfragen, Teamentwicklungsmaßnahmen mit höherer Dringlichkeit

durchzuführen und die Bedeutung pädagogischer Fachexpertise im Arbeitsalltag zu definieren: In welchen Situationen und Arbeitsbereichen ist sie unerlässlich, wo ist sie ersetzbar?

Um das komplexe Thema zu strukturieren, beleuchten wir der Reihe nach die verschiedenen Perspektiven aller Akteur:innen – von der Kita-Leitung über die Quereinsteiger:innen bis zum Team – und stellen uns folgende Fragen:

- Was bedeutet es für die **Einrichtungsleitung**, wenn nicht einschlägig ausgebildete Mitarbeiter:innen das Team ergänzen?
- Was kann, was muss von den **Quereinsteiger:innen** selbst erwartet werden? Welche Unterstützung benötigen diese?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für die **einschlägig ausgebildeten Teamkolleg:innen** und wie kann die Flexibilisierung bzw. Erweiterung des Fachkräftecataloges zu einer Bereicherung für alle werden?
- Welche **externen Unterstützungssysteme** sind geeignet, die Integration von Quereinsteiger:innen ins Team einer Kita abzusichern?

Wir wünschen Ihnen Mut und Zuversicht, die mit dem Quereinstieg verbundenen Herausforderungen anzugehen. Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihrem Team kreative und umsetzbare Ideen, damit alle Kinder trotz Fachkräftemangel die bestmöglichen Entwicklungschancen bekommen!



**Birgit Thurmann**

Diplom-Pädagogin, ist Dozentin an der Fachschule für Sozial- und Heilpädagogik sowie im Aufbaubildungsgang Sozialmanagement an der Elly-Heuss-Knapp Schule in Neumünster tätig.



**Inga Hansen**

Sozialwissenschaftlerin (M. A.), ist als Dozentin an der Fachschule für Sozialpädagogik und im Aufbaubildungsgang Sozialmanagement an der Elly-Heuss-Knapp Schule in Neumünster tätig.

### Zum Reinhören: kindergarten heute Bonustrack

Birgit Thurmann erzählt im kostenlosen Kurzinterview „Bonustrack“ auf [www.kindergarten-heute.de/quereinstieg](http://www.kindergarten-heute.de/quereinstieg) von ihren Begegnungen mit Quereinsteiger:innen aus Schleswig-Holstein, von deren Motivation, Vorstellungen und Wünschen und der Realität in der Kita.



# Inhalt

<b>I. Ausgangslage</b>	<b>3</b>
1. Fachkräftemangel – und nun?	3
2. Um wen geht es?	4
3. Dreh- und Angelpunkt: die Fachkompetenz	5
4. Hauptpersonen sind die Kinder	7
<b>II. Den Quereinstieg verantwortlich begleiten: Aufgaben der Leitungskraft</b>	<b>8</b>
1. Die notwendigen (Einarbeitungs-)Prozesse steuern	8
2. Vielfalt braucht Führung	9
3. Situativ führen	10
4. Verantwortungsbereiche und Rollen klären	12
5. Dem strukturellen Mangel ressourcenorientiert begegnen	13
6. Aufgabenprofile entwickeln	15
7. Das Bewerbungsgespräch führen	16
8. Der/die Quereinsteiger:in startet	19
9. In das Gewaltschutzkonzept einführen	22
10. Wenn es Schwierigkeiten gibt ...	25
<b>III. Die Perspektive des/der Quereinsteigenden einnehmen</b>	<b>26</b>
1. Was Quereinsteiger:innen leisten	26
2. Hilfreiche Persönlichkeitseigenschaften	28
3. Talente und Entwicklungsmöglichkeiten entdecken	30
4. Die Intuition weiterentwickeln	32
<b>IV. Das Team auf den/die Quereinsteiger:in einstimmen</b>	<b>34</b>
1. Quereinsteiger:innen – für alle ein Gewinn?	34
2. Die Sprungbrettrede: das Team mitnehmen	36
3. Vielfalt ist nützlich	38
4. Anleiter:in oder Mentor:in?	39
5. Dienstbesprechung, Teamtag, Fortbildung – alles dringend nötig!	40
6. Für Entspannung im Team sorgen	43
<b>V. Unterstützende Maßnahmen für den Quereinstieg</b>	<b>44</b>
1. Von der Notwendigkeit zusätzlicher Unterstützungsangebote	44
2. Kollegialen Austausch zwischen Quereinsteiger:innen fördern	45
3. Biografiearbeit	45
4. Eine pädagogische Haltung entwickeln	46
5. Fach- und Methodenkompetenz entwickeln	48
6. Professionelles Selbstverständnis der pädagogischen Fachkräfte stärken	49
<b>Literatur</b>	<b>52</b>
<b>Impressum</b>	<b>56</b>



# I.

## Ausgangslage

### 1. Fachkräftemangel – und nun?

Der Fachkräftemangel ist in vielen Kitas bittere Realität. Stellen bleiben lange unbesetzt, weil es kaum Bewerber:innen gibt. Die Folge ist, dass immer mehr Fachkräfte für viel zu viele Kinder verantwortlich sind. Immer wieder hören wir Berichte von Mitarbeitenden, die regelmäßig die eigene Belastungsgrenze ignorieren, um die Öffnungszeiten nicht reduzieren zu müssen. Stattdessen wird vielfach auf pädagogische Angebote verzichtet, um das Betreuungsangebot überhaupt aufrechtzuerhalten (vgl. DKLK-Studie 2023). Die Schere zwischen dem, was in der Bildungseinrichtung Kita angeboten werden müsste, und dem, was ein Team tatsächlich leisten kann, geht oftmals weit auseinander (vgl. Wehrmann 2023). Es ist zu erwarten, dass dies die

Motivation der Mitarbeitenden erheblich beeinträchtigt. Der bereits bestehende Fachkräftemangel verschärft sich dann zusätzlich dadurch, dass ausgebildete Fachkräfte wegen unabänderlich erscheinender und frustrierender Arbeitsbedingungen die Kita wieder verlassen. Noch wesentlich wichtiger erscheint uns, dass mit negativen Auswirkungen auf die Entwicklungschancen der Kinder zu rechnen ist, was zu beträchtlichen gesellschaftlichen Folgeproblematiken führen dürfte. Nachzulesen in dem von über 100 namhaften Wissenschaftler:innen unterschriebenen „Appell: Das Kita-System steht vor dem Kollaps“ (vgl. Fröhlich-Gildhoff 2022).

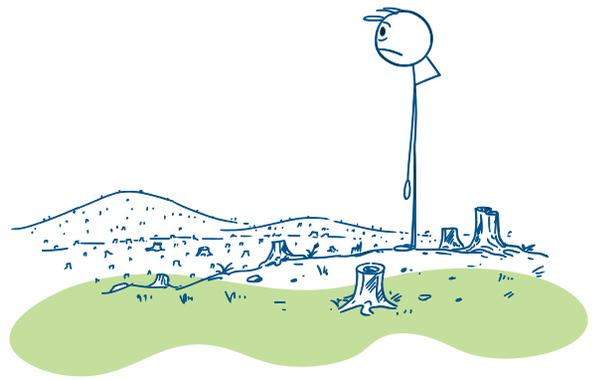
Neue Fachkräfte lassen sich aber trotz erweiterter Zugänge zur Berufsausbildung und bundesweiter Ausbildungsoffensive nicht herbeizaubern (vgl. Stahlmann 2023). Man muss also nüchtern feststellen, dass alle Versuche, auf gewohnten Wege das Problem dauerhaft und nachhaltig in den Griff zu bekommen, keinen

durchschlagenden Erfolg erzielt haben. Viele Bundesländer haben deshalb als Antwort auf den Fachkräftemangel den Fachkräftecatalog flexibilisiert, sodass jetzt möglich ist, was noch vor einigen Jahren undenkbar erschien: Menschen ohne einschlägige Ausbildung dürfen das pädagogische Fachpersonal unterstützen und unter bestimmten Bedingungen auch als Zweitkraft in Kindertagesstätten eingesetzt werden.

Die Flexibilisierung des Fachkräftecataloges führt nun dazu, dass in vielen Kita-Teams Mitarbeiter:innen mit sehr unterschiedlichen Berufsbiografien und fachlichen Voraussetzungen kollegial zusammenarbeiten dürfen oder müssen. Soll diese Zusammenarbeit gelingen, sodass alle Mitarbeitenden und nicht zuletzt die Kinder davon profitieren, dann müssen auf viele Fragen neue Antworten gefunden werden. Eine Auswahl derjenigen Themen, die sich in unseren Workshops mit Leitungskräften und Kita-Mitarbeiter:innen als besonders bedeutsam herausgestellt haben:

- Welche Rolle spielen Fach- und Methodenkompetenz?
- Wie lässt sich die Arbeit unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausbildungsniveaus aufteilen?
- Welche Befürchtungen löst die Veränderung bei einschlägig ausgebildeten Mitarbeitenden aus?
- Wer ist für die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter:innen zuständig?
- Welche persönlichen Voraussetzungen müssen nicht einschlägig ausgebildete Mitarbeiter:innen mitbringen?

Hier wird deutlich, dass die neuartigen Herausforderungen, die mit der Flexibilisierung des Fachkräftecatalogs einhergehen, alle systemrelevanten Akteur:innen einer Kita betreffen. Die Leitungskräfte sind damit in besonderer Weise gefordert, denn sie steuern im Wesentlichen die notwendigen Prozesse, um gemeinsam mit dem Team konkrete Antworten auf obige Fragen zu entwickeln.



Kahlschlag auf dem Fachkräftemarkt und (k)eine Lösung in Sicht?

Unter welchen Bedingungen dies zu einer Win-win-Situation für alle Beteiligten führen kann, darum soll es auf den folgenden Seiten gehen. Zugleich darf auf keinen Fall der Eindruck entstehen, wir würden den strukturellen Mangel schönreden wollen. Aber es lohnt sich, die Chancen, die mit der Flexibilisierung des Fachkräftecataloges verbunden sind, zu nutzen. Allerdings möchten wir betonen, dass die Einstellung von Quereinsteiger:innen und die damit verbundene Arbeit der Integration ins Team nicht zum Nulltarif zu haben sind: Sowohl der Respekt vor den pädagogischen Fachkräften als auch die Verantwortung den Kindern und Familien gegenüber gebieten es, den politisch gewollten Quereinstieg mit entsprechenden finanziellen und materiellen Maßnahmen zu flankieren.

## 2. Um wen geht es?

Ramona war zuvor Teamleiterin bei einem großen Kosmetikkonzern, Marion hat Erfahrung als Altenpflegerin, Merle war Lehrerin und Malte hat lange als Postbote gearbeitet. Vielfach sind die neu gewonnenen Mitarbeitenden zusätzlich Eltern und haben Erfahrung. Gemeinsam ist all diesen Menschen eines: Sie haben sich entschieden, ihren bisherigen Beruf gegen die Arbeit in einer Kita zu tauschen.

Tauschen den alten Job gegen die Arbeit in der Kita: Quereinsteiger:innen.

