

Praxisanleitung & -mentoring als Teamaufgabe

Anforderungen an die Beziehungs- und
Alltagsgestaltung – Herausforderungen
in der Organisationsentwicklung

Prof. Dr. Barbara Lochner,
Fachhochschule Erfurt



wiff
Weiterbildungsinitiative
Frühpädagogische Fachkräfte

WiFF-Bundeskongress
am 13. und 14. November 2024 in Berlin

In der Praxis und für die Praxis lernen
Konzepte und Rahmenbedingungen für
Ausbildung und Studium in der Frühen Bildung

1. *Aufgabe*: Praxisanleitung & -mentoring
2. *Kontext*: Das Team als Gestalterin von professioneller Kultur und pädagogischer Qualität
3. *Frage*: Die Rolle des Teams für gelingendes Mentoring und die Gestaltung des Lernortes Praxis
4. *Diskussion*: Der ‚Lernort Praxis‘ als Aufgabe der Organisationsentwicklung

Praxisanleitung & -mentoring

„Anleitung“ & „Mentoring“ werden häufig synonym verwendet
(Barbarino & Nachtigall 2023; Wicker 2020)

Mentoring als Methode, die personell fluid und weniger an
formale Ausbildungskontexte gebunden ist
(vgl. u.a. Prinz et al. 2014; BMFSFJ 2017)



„catch-all-expression“
(Whitebook & Bellm 1996)

Mentoring als praktische Unterstützung, um kritischen Hürden erster Berufserfahrungen zu meistern

(Whitebook & Bellm 1996, 59)

- Planung & Durchführung pädagogischer Prozesse
- Teilhabe und Mitwirkung an pädagogischen Prozessen
- Reflexive Auseinandersetzung & Transferleistung zwischen theoretischem Wissen und praktischen Erfahrungen

(in Anlehnung an Barbarino & Nachtigall 2023)

Vertrauensvolle,
verlässliche Beziehung zu
einer Bezugsperson

(Wicker 2020)

„Team als
Lerngemeinschaft“

(Ebert et al. 2018)

- Situativität von Praxis
- Komplexität von Organisationen
- Heterogenität von Praktikant:innen



Das Team als Gestalterin von professioneller Kultur und pädagogischer Qualität

Das Team als Gestalterin von professioneller Kultur und pädagogischer Qualität

Team als
Lernumfeld

Widersprüche als
Innovationspotenzial
(Engeström 2010)

Team als
fachliche
Grenze

Fachliche Potenziale
bleiben unausgeschöpft
(Cloos et al. 2015; Thole et al. 2015;
Whitebook 2003)

Teamklima: Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und
Teamstabilität (Anders & Oppermann 2024; Weltzien et al. 2021)

Teamkohäsion: Relevanz abhängig vom Fokus auf persönliche
vs. professionelle Beziehungen (Viernickel et al. 2013)

Teamkommunikation: Zusammenhang von Prozessqualität &
fachlicher Zielabstimmung (Resa et al. 2020) sowie
Konfliktmanagement (Eling 2022)



Die Rolle des Teams für gelingendes Mentoring und die Gestaltung des Lernortes Praxis

Kompetenz-evaluative Perspektive: Welche Teamqualitäten tragen zu guten Bedingungen am Lernort Praxis bei?

... Hypothesen ...

1. Eine gemeinsame Planung und Zieldefinition (Resa et al. 2020) sowie ein reflexiver Bezug zum pädagogischen Alltagshandeln im Team (Viernickel et al. 2013) stärkt die Kompetenz in den „professionellen Dialog“ (Prinz et al. 2014, S. 34) mit Praktikant*innen zu gehen (Weltzien et al. 2021, S. 18).
2. Konflikte im Team (Eling 2022), die zu widersprüchlichen Anweisungen an Praktikant:innen führen, beeinträchtigen den Praktikumserfolg (Reccia & Puig 2011; Weltzien et al. 2021, S. 23).
3. Positiv wirkt sich aus, wenn dem Wunsch nach Anerkennung im Team (Bloch 2022) Rechnung getragen wird, ohne unterschiedliche Positionen und Rollen zu nivellieren (Weltzien et al. 2021, S. 22).

Praxelogische Perspektive: Wie werden Praktikant*innen in Teams einbezogen und welche praktischen Konsequenzen ergeben sich daraus?

1. *Balancemanagement:* Anleitung/Mentoring von Praktikant*innen als „Konkurrenzaufgabe“ oder Bestandteil des gemeinsamen Arbeitsbogen?
→ Aufgaben des Gesamtarbeitsbogen sind stabiler
2. *Konstruktion von Gemeinschaft:* Informationsmanagement und Konstruktion des gemeinsamen Arbeitsbogen im Grundtypus „Substitution“ als „Spiel ohne Worte“ (Lochner 2017) oder gemeinsamer Lernprozess im „reflecting team“ (Freis 2021)?
→ Aushandlung ermöglicht Zugänge und Teilhabe
3. *„displaying team“:* Symbolische Handlungen, durch die Zugehörigkeit bzw. die Zusammengehörigkeit zum Ausdruck gebracht wird → Displaying-Praktiken als Ermutigung oder Ermahnung?
(Ebenen in Anlehnung an Jurczyk 2020)

Die Rolle des Teams für gelingendes Mentoring und die Gestaltung des Lernortes Praxis

Beispiel: displaying team

Nico fragt während des Frühstücks die Erzieherin Karoline, ob sie rausgehen.

NC: ähm- ja gehen wir (.) gehn wir danach raus?

K: nach=m Frühstück? (2) ((schaut nach oben und fährt sich mit der Hand über den Mund)) **ich glaube nicht (.) Miriam (.) hat heute** ((schaut über den Tisch hinweg zu Miriam)) (1) das Programm (.) **MIRIAM wie hast du=s gedacht** heute Vormittag der Nico hat schon gefragt (.) soll=n=wer rausgehn oder haste irgendwas gedacht

Displaying-Praktiken als Ermutigung oder Ermahnung?

Die Rolle des Teams für gelingendes Mentoring und die Gestaltung des Lernortes Praxis

Praxelogische Perspektive: Wie werden Praktikant*innen in Teams einbezogen und welche praktischen Konsequenzen ergeben sich daraus?

- Begleitung von Praktikant*innen als gemeinsame Aufgabe verstehen und Konkurrenzen abbauen
- Offenheit für unterschiedliche Rollen und Aufgabenprofile fördern
- Fehler- und Kritikkultur im Team erhöhen
- Ermutigende Zeichen der Zugehörigkeit schaffen

(vgl. Lochner 2017, 2024; Weltzien et al. 2021)

Der ‚Lernort Praxis‘ als Aufgabe der Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung als „länger angelegte Veränderungen, die auf einen Wandel von strukturellen, interpersonellen und kulturellen Aspekten abzielen“ (Strehmel 2023, S. 52) und aktiv, partizipativ und multidimensional angelegt ist

Gründe dafür, den „Lernort Praxis“ zum Gegenstand von OE-Prozessen zu machen:

- Implizite Praktiken reflexiv zugänglich machen → Effektivität des Lernortes Praxis erhöhen und Potenziale für organisationales Lernen nutzen
- One-fits-all-Konzepte von Anleitung/Mentoring überwinden → Heterogenität von Praktikant*innen gerecht werden und fördern
- „Lernort Praxis“ als Teil der Fachkräftegewinnung und -bindung verstehen → Präsentation als lernende, offene Organisation

→ Weiterentwicklung von Führungskonzepten im Sinne einer „distributed leadership“ (Ballaschk & Anders 2015; Ballaschk 2023)

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Kontakt

Prof. Dr. Barbara Lochner

Fachhochschule Erfurt

Thüringer Institut für Kindheitspädagogik der FHE

Fakultät Angewandte Sozialwissenschaften

Altonaer Str. 25, 99085 Erfurt

E-Mail: barbara.lochner@fh-erfurt.de

- Anders, Y. & Oppermann, E. (2024): Frühpädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen: eine Erweiterung des Struktur-Prozess-Modells. In: ZfE (27), S. 551-577.
- Arbeitsgruppe Frühe Bildung (2024): Gutes Aufwachsen und Chancengerechtigkeit für alle Kinder in Deutschland. Kompendium für hohe Qualität in der frühen Bildung. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/237788/e182aa3862076e7415dafc21a483d172/240327-bericht-ag-fruehe-bildung-kompendium-fuer-hohe-qualitaet-in-der-fruehen-bildung-data.pdf>
- Ballaschk, I. (2023): Zur Rolle von Führungskräften als Organisationsentwickler:innen im Handlungsfeld Kindertageseinrichtungen. In: Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.): Kita-Entwicklung. Ansätze und Konzepte für Organisationsentwicklung in der frühen Bildung. Opladen u. a.: Barbara Budrich 2023, S. 133-167.
- Ballaschk, I. & Anders, Y. (2015): Führung als Thema deutscher Kindertageseinrichtungen. Welchen Beitrag können organisationspsychologische Theorien zur Konzeptentwicklung leisten? In: Zeitschrift für Pädagogik 61 (6), S. 876-896.
- Barbarino, B. & Nachtigall, C. (2023): Praxisanleitung in Kindertageseinrichtungen. Qualifikation, zeitliche und finanzielle Ressourcen –eine bundesweite Dokumentenanalyse. Wiff-Arbeitspapier Nr. 12. München: DJI.
- Bloch, B. (2022): Das Theorie-Praxis-Verhältnis aus Perspektive von Studierenden der Kindheitspädagogik. Eine empirische Studie über kindheitspädagogische Studiengänge. Göttingen.
- BMFSFJ (2017): Bundesprogramm „Lernort Praxis“. Abschlussbericht. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/117924/5886996db9c4021efb6c821fad48e3b6/lernort-praxis-abschlussbericht-data.pdf>
- Cloos, P., Iller, C., Prigge, J. & Simon, S. (2023): Was macht Organisationsentwicklung im Bereich Kita aus? In: Stiftung Haus der Kleinen Forscher (Hrsg.): Kita-Entwicklung – Organisationsentwicklung als Chance für die frühe Bildung. Opladen u. a.: Barbara Budrich, S. 41-116.
- Cloos, P., Göbel, A. & Lemke, I. (2015): Frühpädagogische Reflexivität und Fallarbeit. Reflexive Praktiken der Inferenzbearbeitung in Teamgesprächen In: König, A., Leu, H.R. & Viernickel, S. (Hrsg.): Forschungsperspektiven auf Professionalisierung in der Frühpädagogik. Empirische Befunde der AWiFF-Förderlinie. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 144-162.
- Ebert, S., König, A., Uihlein, C. (2018): Wie das sozialpädagogische Ausbildungssystem für das Arbeitsfeld Kita modernisieren? Chancen des informellen Lernens und eines verstärkten Arbeitsfeldbezugs – ein Diskussionspapier. München: DJI. <https://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/detail/wie-das-sozialpaedagogische-ausbildungssystem-fuer-das-arbeitsfeld-kita-modernisieren>
- Eling, V. (2022): Zur Bedeutung von Teamkonflikten für die Prozessqualität in Kindertageseinrichtungen. Zeitschrift für Pädagogik (5), S. 673-690.
- Engeström, Y. (2010). From teams to knots. Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work. Cambridge: University Press.
- Freis, M. (2021): Ethnographie im Praxissemester. Soziale Arbeit am Lernort „Praxis“ studieren. Münster: Waxmann.
- Jurczyk, K. (2020): UnDoing Family: Zentrale konzeptuelle Annahmen, Feinjustierungen und Erweiterungen. In: Jurczyk, K. (Hrsg.): Doing und Undoing Family. Konzeptionelle und empirische Entwicklungen. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 26-55.
- Lochner, B. (2024): Teamgespräche im Kindergarten. In: Braches-Chyrek, R. & Dietrich, I. (Hrsg.): Kommunikation und Interaktion in der Kindheitspädagogik. Frankfurt/Main: Wochenschau-Verlag utb, S. 106–124.
- Lochner, B. (2017): Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen. Eine ethnografisch-gesprächsanalytische Studie. Wiesbaden: Springer VS.
- Prinz, T., Teucher, L. & Wünsche, M. (2014): Mentoring in Kindertageseinrichtungen – Gesetzliche Grundlagen, institutionelle Rahmenbedingungen, fachliche Anforderungen. In: WIFF (Hrsg.): Mentorinnen und Mentoren am Lernort Praxis. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. München: DJI.
- Reccia, S. & Puig, V. (2011): Challenges and Inspirations: Student Teachers' Experiences in Early Childhood Special Education Classrooms. In: Teacher Education and Special Education 34 (2), S. 133–151.
- Resa, E., Wolf, K. M. & Anders, Y. (2021): Zusammenhänge der Zielsetzung im Team frühpädagogischer Fachkräfte mit der domänenspezifischen Prozessqualität in Kindertagesstätten. Bildungsforschung 2002/2, https://www.pedocs.de/frontdoor.php?source_opus=23904
- Strehmel, P. (2023): Wie können Organisationsentwicklungsprozesse in Kitas professionell gestaltet werden? In: Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.): Kita-Entwicklung. Ansätze und Konzepte für Organisationsentwicklung in der frühen Bildung. Opladen u. a.: Barbara Budrich 2023, S. 49-132.
- Thole, W., Milbradt, B., Göbel, S. & Rißmann, M. (2015): Wissen und Reflexion. Der Alltag in Kindertageseinrichtungen im Blick der Professionellen. Wiesbaden: Springer VS.
- Viernickel, S., Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K., Schwarz, S., & Zenker, L. (2013): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Berlin.
- Weltzien, D., Hoffer, R., Hohagen, J., Kassel, L. & Wirth, C. (2021). Expertise zur praxisintegrierten Ausbildung. Überblick, Perspektiven und Gelingensbedingungen. Freiburg.
- Whitebook, M. (2003). Early Education Quality: Higher Teacher Qualifications For Better Living Environments. A Review of the Literature. https://www.researchgate.net/publication/234660371_Early_Education_Quality_Higher_Teacher_Qualifications_for_Better_Living_Environments_A_Review_of_the_Literature.
- Whitebook, M. & Bellm, D. (1996): Mentoring for Early Childhood Teachers and Providers: Building Upon and Extending Tradition. Young Children 52 (1), 59-64.
- Wicker, C. (2020): Mentoring – Anleitung von Praktikantinnen und Praktikanten am Lernort Praxis. In: Roos, J. & Roux, S. (Hrsg.): Das große Handbuch Frühe Bildung in der Kita. Wissenschaftliche Erkenntnisse für d Praxis. Kronach: Carl Link.