

Prüfungsfragen Lernfeld 6: Team & Institution

Lernfeld 6 behandelt Teamarbeit, Institutionsentwicklung und Qualitätsmanagement – die organisatorische Seite deiner Arbeit als Erzieher:in.

Aufgabe 1: Konzeptionsüberarbeitung nach § 45 SGB VIII (20 Punkte)

Du arbeitest in einer viergruppigen städtischen Kita mit 80 Kindern. Die bestehende Konzeption ist acht Jahre alt und wurde damals von der früheren Leitung allein geschrieben. Das Team hat sich seitdem stark verändert, und mehrere Erzieher/innen berichten, dass sie die Konzeption nie gelesen haben. Bei einer Begehung durch das Landesjugendamt wird die Einrichtung darauf hingewiesen, dass die Konzeption überarbeitet werden muss, insbesondere in den Bereichen Kinderschutz (Schutzkonzept), Partizipation und Inklusion.

1. Beschreibe den **Prozess der Konzeptionsüberarbeitung** in seinen wesentlichen Schritten. Warum ist der Prozess mindestens so wichtig wie das fertige Dokument? (8 Punkte)
2. Begründe, warum die **Einbeziehung aller Beteiligten** (Team, Eltern, Träger, ggf. Kinder) fachlich und rechtlich geboten ist. Beschreibe für jede Gruppe, wie sie konkret beteiligt werden kann. (8 Punkte)
3. Erkläre, welche **rechtlichen Anforderungen** (insbesondere § 45 SGB VIII, KJSG 2021) die überarbeitete Konzeption erfüllen muss. (4 Punkte)

Musterlösung

Der **Prozess der Konzeptionsüberarbeitung** gliedert sich in mehrere Schritte: Zunächst erfolgt eine **Bestandsaufnahme**, bei der das Team gemeinsam die bestehende Konzeption liest, diskutiert und bewertet: Was stimmt noch? Was ist veraltet? Was fehlt? Welche Leitlinien werden in der Praxis tatsächlich gelebt, und welche stehen nur auf dem Papier? Diese ehrliche Bestandsaufnahme ist die Grundlage für alles Weitere. Im zweiten Schritt werden die **Anforderungen analysiert**: Was fordert das Landesjugendamt konkret? Welche gesetzlichen Neuerungen (insbesondere KJSG 2021) müssen berücksichtigt werden? Was sagt der aktuelle Bildungsplan des Bundeslandes? Welche Bedürfnisse äußern Eltern und Kinder? Im dritten Schritt werden **Ziele formuliert**: Was soll die neue Konzeption leisten? Welche pädagogische Ausrichtung verfolgt die Einrichtung? Im vierten Schritt werden **Arbeitsgruppen gebildet**, die sich jeweils einem Konzeptionsbereich widmen – etwa eine AG Kinderschutz, eine AG Partizipation und eine AG Inklusion. Jede AG erarbeitet einen Entwurf, der anschließend im Gesamtteam diskutiert wird. Im fünften Schritt wird der **Gesamtentwurf** zusammengefügt, überarbeitet, dem Elternbeirat und dem Träger zur Stellungnahme vorgelegt und schließlich verabschiedet. Im sechsten Schritt wird die Konzeption **umgesetzt und evaluiert**: Die neuen Inhalte werden in den Alltag integriert, und nach einem Jahr wird überprüft, ob die formulierten Ziele erreicht werden.

Der Prozess ist mindestens so wichtig wie das fertige Dokument, weil eine Konzeption nur dann gelebt wird, wenn das Team sie als „eigenes“ Dokument empfindet. Die acht Jahre alte Konzeption der früheren Leitung wurde nie gelesen, weil sie dem Team „übergestülpt“ wurde – sie war ein Verwaltungsakt, kein gemeinsamer Reflexionsprozess. Wenn das gesamte Team an der Erarbeitung beteiligt ist, entsteht ein gemeinsames Verständnis der pädagogischen Arbeit, das weit über das geschriebene Wort hinausgeht. Die Diskussionen in den Arbeitsgruppen – über Werte, Ziele, Methoden, über das Bild vom Kind und die eigene professionelle Haltung – sind selbst ein Qualitätsentwicklungsprozess, der das Team zusammenschweißt und die pädagogische Arbeit unmittelbar verbessert.

Die **Einbeziehung aller Beteiligten** ist aus mehreren Gründen geboten. *Fachlich* bringen verschiedene Perspektiven verschiedene Kompetenzen ein: Das Team kennt die pädagogische Praxis, die Eltern kennen die Bedürfnisse ihrer Kinder und Familien, der Träger kennt die übergreifenden Rahmenbedingungen, und die Kinder selbst sind Expert/innen für ihre eigene Lebenswelt in der Kita. Eine Konzeption, die nur eine Perspektive widerspiegelt, bleibt lückenhaft. *Rechtlich* ist die Beteiligung durch § 22a Abs. 2 SGB VIII vorgeschrieben, der festlegt, dass Erziehungsberechtigte an wesentlichen Entscheidungen der Einrichtung zu beteiligen sind – die Konzeptionsentwicklung ist zweifellos eine solche wesentliche Entscheidung.

Konkret kann die Beteiligung folgendermaßen gestaltet werden: Das **Team** wird durch Planungstage, Arbeitsgruppen und regelmäßige Diskussionen in Dienstbesprechungen einbezogen. Jede Fachkraft sollte die Möglichkeit haben, eigene Schwerpunkte und

Anliegen einzubringen. Die Moderation durch die Leitung sollte sicherstellen, dass auch zurückhaltende Kolleg/innen gehört werden. Die **Eltern** können durch eine Elternbefragung (Was ist Ihnen in unserer Kita wichtig? Was wünschen Sie sich?), durch die Einbeziehung des Elternbeirats in die Kommentierung des Entwurfs und durch einen Elternabend, an dem die überarbeitete Konzeption vorgestellt und diskutiert wird, beteiligt werden. Der **Träger** sollte frühzeitig über den Prozess informiert werden, den Rahmen (Budget, Freistellungen für Planungstage) bereitstellen und den Entwurf vor der endgültigen Verabschiedung genehmigen. Die **Kinder** können altersangemessen einbezogen werden: In der Kinderkonferenz kann gefragt werden, was ihnen in der Kita gefällt und was sie ändern würden. Ältere Vorschulkinder können malen, was ihnen in der Kita wichtig ist. Diese Kinderperspektive sollte in die Konzeption einfließen – etwa als Zitat oder als Foto einer Kinderzeichnung, die das Bild vom Kind aus Kindersicht illustriert.

Die überarbeitete Konzeption muss mehrere **rechtliche Anforderungen** erfüllen: Nach § 45 Abs. 2 SGB VIII in der Fassung des KJSG 2021 muss die Konzeption ein **Schutzkonzept** enthalten, das Maßnahmen zur Gewaltprävention, Risikoanalyse, einen Verhaltenskodex und einen Interventionsplan umfasst. Es müssen **Verfahren der Beteiligung und Beschwerde** für die betreuten Kinder und Jugendlichen dargestellt werden – die bloße Absichtserklärung („Wir arbeiten partizipativ“) genügt nicht; konkrete Instrumente (Kinderkonferenz, Beschwerdekasten, Vertrauensperson) müssen benannt werden. Die Konzeption muss eine **inklusive Ausrichtung** (§ 22a Abs. 4 SGB VIII) beschreiben, die den gemeinsamen Bildungs- und Erziehungsauftrag für alle Kinder unabhängig von Herkunft, Behinderung oder Lebenslage konkretisiert. Darüber hinaus muss die Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten (§ 22a Abs. 2 SGB VIII) und die Qualitätsentwicklung (§ 79a SGB VIII) in der Konzeption verankert sein. Schließlich müssen die Anforderungen des jeweiligen Landesrechts (KiTa-Gesetze) berücksichtigt werden, die weitere Spezifikationen enthalten können – etwa zur Sprachförderung, zur Zusammenarbeit mit der Grundschule oder zur Elternvertretung.

Bewertungskriterien

- Vollständige Darstellung des Konzeptionsentwicklungsprozesses in seinen Schritten mit Begründung der Prozessbedeutung (8 Punkte)
- Differenzierte Darstellung der Beteiligungsmöglichkeiten aller Gruppen (Team, Eltern, Träger, Kinder) mit fachlicher und rechtlicher Begründung (8 Punkte)
- Korrekte Benennung der rechtlichen Anforderungen nach § 45 SGB VIII und KJSG 2021 (4 Punkte)
- Verständnis, dass Konzeptionsentwicklung ein partizipativer, kontinuierlicher Qualitätsentwicklungsprozess ist
- Kritische Reflexion der Ausgangssituation (Konzeption als Verwaltungsakt vs. gelebtes Dokument)

Aufgabe 2: Teamkonflikt moderieren mit Tuckmans Phasenmodell (20 Punkte)

Du bist Leitung einer dreigruppigen Kita. Die neu eingestellte Erzieherin Frau Park (28, Studium der Kindheitspädagogik, zwei Jahre Berufserfahrung) hat in der Teamsitzung vorgeschlagen, das Gruppenkonzept zugunsten einer **Offenen Arbeit** aufzulösen. Sie argumentiert mit aktuellen Forschungsergebnissen zur Selbstbestimmung und Partizipation. Die erfahrenen Erzieherinnen Frau Braun (55, 30 Jahre Berufserfahrung) und Frau Nowak (48, 22 Jahre Berufserfahrung) reagieren ablehnend: „Das funktioniert in der Praxis nie. Die Kinder brauchen feste Bezugspersonen und klare Strukturen. Was soll der theoretische Unsinn?“ Die Stimmung im Team ist angespannt, und die Diskussion droht in einen persönlichen Konflikt zu eskalieren.

1. Analysiere den Konflikt aus **gruppenpädagogischer Perspektive** (Tuckman) und benenne die dahinterliegenden Spannungsfelder (Generation, Ausbildungsweg, pädagogische Überzeugungen). (6 Punkte)
2. Beschreibe **konkret und detailliert**, wie du als Leitung diesen Konflikt moderieren würdest. Welche Gesprächsschritte und Moderationstechniken setzt du ein? (8 Punkte)
3. Entwickle einen **Kompromissvorschlag**, der die Anliegen beider Seiten berücksichtigt, und begründe diesen fachlich. (6 Punkte)

Musterlösung

Der Konflikt lässt sich aus **gruppenpädagogischer Perspektive nach Tuckman** als typische **Storming-Phase** einordnen, die durch den Eintritt eines neuen Teammitglieds ausgelöst wurde. Die Ankunft von Frau Park hat das bestehende Teamgleichgewicht erschüttert: Sie bringt neue Ideen ein, die den pädagogischen Konsens des Teams in Frage stellen, und löst damit die für die Storming-Phase charakteristischen Machtkonflikte aus. Dabei überlagern sich mehrere **Spannungsfelder**: Erstens ein *generationaler Konflikt* – jüngere, akademisch ausgebildete Fachkraft trifft auf erfahrene, fachschulisch ausgebildete Kolleginnen. Zweitens ein *Ausbildungswegkonflikt* – Frau Parks Hochschulstudium wird von den Kolleginnen möglicherweise als Abwertung ihrer eigenen Fachschulausbildung empfunden („Was soll der theoretische Unsinn?“), während Frau Park umgekehrt möglicherweise die Erfahrung der Kolleginnen unterschätzt. Drittens ein *inhaltlicher Konflikt* – Offene Arbeit vs. Gruppenarbeit als grundlegend verschiedene pädagogische Konzepte, hinter denen unterschiedliche Bilder vom Kind und verschiedene Vorstellungen von Professionalität stehen. Die Formulierung „theoretischer Unsinn“ verrät, dass der Konflikt bereits die Sachebene verlassen hat und auf die Beziehungsebene übergegangen ist – es geht nicht mehr nur um die Frage „Offene Arbeit ja oder nein?“, sondern um Anerkennung, Zugehörigkeit und Deutungshoheit im Team.

Als Leitung würde ich den Konflikt in mehreren **Moderationsschritten** bearbeiten: Zunächst würde ich die eskalierende Teamsitzung **unterbrechen** und die Situation rahmen: „Ich sehe, dass dieses Thema uns alle beschäftigt – und das ist gut so, weil es um die Grundlage unserer Arbeit geht. Ich möchte aber sicherstellen, dass wir fair miteinander umgehen und einander zuhören. Deshalb schlage ich vor, dass wir das Thema heute nicht weiter diskutieren, sondern einen eigenen Rahmen dafür schaffen.“ Dann würde ich **Einzelgespräche** mit allen Beteiligten führen – zunächst mit Frau Park, dann mit Frau Braun und Frau Nowak. In diesen Gesprächen höre ich die jeweilige Perspektive wertschätzend an, frage nach den dahinterliegenden Bedürfnissen und Ängsten und signalisiere, dass beide Positionen Berechtigung haben. Im Gespräch mit Frau Braun und Frau Nowak würde ich deren Erfahrung ausdrücklich wertschätzen: „30 Jahre Erfahrung sind ein enormer Schatz für unser Team. Ihre Bedenken gegen die Offene Arbeit nehme ich sehr ernst – können Sie mir erzählen, was genau Sie befürchten?“ Im Gespräch mit Frau Park würde ich ihren fachlichen Input anerkennen und gleichzeitig darauf hinweisen, dass Veränderungen im Team Zeit und Beteiligung brauchen: „Ihre Ideen sind fachlich fundiert und wichtig. Gleichzeitig gelingt Veränderung nur, wenn das gesamte Team den Weg mitgeht.“

Anschließend würde ich einen **moderierten Planungstag** organisieren, an dem das gesamte Team die Frage diskutiert: „Welche pädagogische Ausrichtung wollen wir?“ Wichtig ist die Moderation: Ich lege Gesprächsregeln fest (ausreden lassen, Ich-Botschaften, sachlich bleiben), visualisiere die Argumente beider Seiten auf einer Stellwand und arbeite

heraus, wo es Gemeinsamkeiten gibt. Häufig zeigt sich in solchen Prozessen, dass die Positionen näher beieinander liegen, als es im Konflikt den Anschein hatte: Beide Seiten wollen das Beste für die Kinder, beide legen Wert auf Partizipation (wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß), beide wünschen sich Sicherheit und Orientierung für die Kinder.

Ein **Kompromissvorschlag** könnte das Konzept der **teiloffenen Arbeit** sein: Die Gruppenstruktur bleibt als Grundgerüst erhalten – jedes Kind hat eine feste Bezugsgruppe mit einer festen Bezugserzieherin, Morgenkreis und Mittagessen finden in der Stammgruppe statt. Gleichzeitig werden täglich Öffnungsphasen eingeführt, in denen die Kinder frei wählen können, in welchem Funktionsraum (Atelier, Forscherecke, Bewegungsraum, Rollenspielbereich) sie spielen möchten. Diese Teilöffnung verbindet die Stärken beider Ansätze: Die feste Bezugsperson und die Gruppenstruktur bieten die emotionale Sicherheit, die Frau Braun und Frau Nowak für wichtig halten, während die Öffnungsphasen den Kindern Selbstbestimmung und vielfältige Bildungsmöglichkeiten ermöglichen, wie Frau Park sie anstrebt. Fachlich lässt sich dieser Kompromiss gut begründen: Die Bindungsforschung zeigt, dass Kinder eine sichere Basis brauchen, von der aus sie explorieren können – genau dieses Prinzip wird in der teiloffenen Arbeit umgesetzt. Der Vorschlag sollte nicht als fertige Entscheidung präsentiert werden, sondern als Idee, die das Team gemeinsam diskutiert, anpasst und – nach einem Erprobungszeitraum von beispielsweise sechs Monaten – evaluiert.

Bewertungskriterien

- Korrekte Einordnung in die Storming-Phase nach Tuckman und differenzierte Analyse der überlagerten Spannungsfelder (6 Punkte)
- Detaillierte, praxisnahe Moderation mit klaren Schritten (Unterbrechung, Einzelgespräche, Planungstag, Gesprächsregeln) (8 Punkte)
- Fachlich begründeter Kompromissvorschlag, der die Anliegen beider Seiten aufgreift (6 Punkte)
- Leitung als Moderatorin, nicht als Entscheiderin – partizipative Prozessgestaltung
- Wertschätzung beider Positionen ohne Abwertung

Aufgabe 3: Selbstevaluation mit dem PDCA-Zyklus (15 Punkte)

Deine Kita hat sich das Jahresziel gesetzt, die **Partizipation der Kinder** zu stärken. Am Ende des Jahres soll eine Selbstevaluation durchgeführt werden, um zu überprüfen, ob und wie dieses Ziel erreicht wurde.

1. Beschreibe, wie du die Selbstevaluation anhand des **PDCA-Zyklus (Deming-Kreis)** durchführen würdest. Beschreibe jeden der vier Schritte (Plan, Do, Check, Act) konkret für das Thema Partizipation. (8 Punkte)
2. Entwickle mindestens **drei konkrete Qualitätsindikatoren**, anhand derer du messen kannst, ob die Partizipation der Kinder tatsächlich gestärkt wurde. (4 Punkte)
3. Reflektiere: Welche **Herausforderungen** können bei einer Selbstevaluation auftreten, und wie kann ihnen begegnet werden? (3 Punkte)

Musterlösung

Die Durchführung der Selbstevaluation anhand des **PDCA-Zyklus** gliedert sich in vier Schritte: In der **Plan-Phase** wird zunächst der Ist-Zustand analysiert: Welche Formen der Partizipation gibt es bereits in unserer Einrichtung? Wo haben Kinder tatsächlich Mitspracherecht, und wo werden sie lediglich informiert oder pseudobeteiligt? Diese Analyse kann durch Teambeobachtungen, eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Partizipationsstrukturen (Kinderkonferenz, Beschwerdemöglichkeiten, Abstimmungen im Morgenkreis) und durch die Befragung der Kinder selbst erfolgen. Auf Grundlage der Analyse werden konkrete Ziele formuliert, etwa: „Bis zum Jahresende hat jede Gruppe eine wöchentliche Kinderkonferenz eingeführt, an der alle Kinder teilnehmen können“; „Kinder entscheiden selbst über mindestens drei Aspekte ihres Kita-Alltags (z. B. Spielort, Portion beim Essen, Aktivität im Freispiel)“; „Ein kindgerechtes Beschwerdeverfahren ist implementiert und den Kindern bekannt“. Die Ziele werden im Team diskutiert und verabschiedet, und für jedes Ziel werden Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen festgelegt.

In der **Do-Phase** werden die geplanten Maßnahmen umgesetzt: Kinderkonferenzen werden eingeführt, mit klarer Struktur (fester Wochentag, feste Moderation, Protokoll mit Bildern), die Fachkräfte überprüfen ihren Alltag daraufhin, welche Entscheidungen sie den Kindern überlassen können, und ein Beschwerdekasten mit Symbolkarten wird installiert. Begleitend finden Fortbildungen zum Thema Partizipation statt, und das Team tauscht sich in den Dienstbesprechungen regelmäßig über Erfahrungen und Schwierigkeiten aus. Wichtig ist, dass die Do-Phase genügend Zeit bekommt – Veränderungen in der pädagogischen Praxis brauchen mehrere Monate, um sich zu etablieren.

In der **Check-Phase** wird überprüft, ob die Ziele erreicht wurden. Hier kommen die Qualitätsindikatoren zum Einsatz (siehe unten). Zusätzlich werden Daten erhoben: Wie oft fanden Kinderkonferenzen statt? Welche Themen wurden besprochen? Welche Entscheidungen haben die Kinder tatsächlich getroffen? Wie viele Beschwerden wurden eingereicht und wie bearbeitet? Über welche Aspekte ihres Alltags entscheiden die Kinder selbst? Die Datenerhebung kann durch systematische Beobachtung, durch eine Kinderbefragung (z. B. mit Smileys: „Dürft ihr in der Kita mitbestimmen?“) und durch eine Teamreflexion erfolgen.

In der **Act-Phase** werden die Ergebnisse ausgewertet und Konsequenzen gezogen: Was hat gut funktioniert und sollte beibehalten oder ausgebaut werden? Was hat nicht funktioniert und muss angepasst werden? Wo besteht weiterer Entwicklungsbedarf? Die Ergebnisse werden im Team besprochen, in der Konzeption verankert und den Eltern kommuniziert. Der PDCA-Zyklus beginnt dann von vorn – möglicherweise mit einem vertieften oder erweiterten Ziel für das nächste Jahr, etwa: „Wir implementieren einen Kinderrat mit gewählten Vertreter/innen.“

Drei konkrete **Qualitätsindikatoren** für das Thema Partizipation: (1) *Strukturindikator*: In jeder Gruppe findet mindestens einmal wöchentlich eine Kinderkonferenz statt, die im Dienstplan verankert ist und protokolliert wird. Messbar durch: Protokollmappe, Dienstplan. (2) *Prozessindikator*: Kinder äußern im Alltag erkennbar eigene Wünsche und Beschwerden, und Fachkräfte greifen diese auf und beziehen sie in Entscheidungen ein. Messbar durch: systematische Beobachtung, Beobachtungsbögen, kollegiale Hospitationen. (3) *Ergebnisindikator*: In einer anonymen Kinderbefragung (mit Bildkarten/Smileys) geben mindestens 75 % der Kinder an, dass sie in der Kita mitbestimmen dürfen und dass ihre Meinung gehört wird. Messbar durch: standardisierte Kinderbefragung am Jahresende.

Bei einer Selbstevaluation können verschiedene **Herausforderungen** auftreten: Erstens die Gefahr der *Selbsttäuschung* – Teams neigen dazu, ihre eigene Arbeit positiver einzuschätzen, als sie ist (soziale Erwünschtheit). Dem kann begegnet werden durch klare, messbare Indikatoren, durch kollegiale Hospitationen (eine Kollegin aus einer anderen Gruppe beobachtet die Partizipationspraxis) und durch die Einbeziehung der Kinderperspektive, die häufig ehrlicher ist als die Selbsteinschätzung der Fachkräfte. Zweitens die *Angst vor negativen Ergebnissen* – manche Teammitglieder befürchten, dass eine ehrliche Evaluation als persönliches Versagen gewertet wird. Dem kann die Leitung begegnen, indem sie eine wertschätzende Evaluationskultur etabliert: Evaluation dient der Verbesserung, nicht der Kontrolle. Drittens der *Zeitmangel* – Selbstevaluation erfordert Zeit für Datenerhebung, Auswertung und Reflexion, die im ohnehin engen Dienstplan fehlt. Hier muss die Leitung sicherstellen, dass Evaluationszeit als reguläre Arbeitszeit eingeplant und vom Träger unterstützt wird.

Bewertungskriterien

- Vollständige Darstellung aller vier PDCA-Schritte mit konkretem Bezug zum Thema Partizipation (8 Punkte)
- Mindestens drei konkrete, messbare Qualitätsindikatoren aus verschiedenen Qualitätsdimensionen (4 Punkte)
- Realistische Reflexion der Herausforderungen mit Lösungsvorschlägen (3 Punkte)
- Verständnis des PDCA-Zyklus als kontinuierlicher, nicht einmaliger Prozess
- Einbeziehung der Kinderperspektive in die Evaluation