

Dörte Weltzien, Klaus Fröhlich-Gildhoff, Janina Strohmmer, Claudia Tinius, Annegret Reutter

Team-Evaluation bezüglich der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit multiprofessioneller Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg (TEAM-BaWü) – Ergebnisse der Studie auf einen Blick –

Geringes empirisches Wissen zu multiprofessionellen Teams in Kindertageseinrichtungen

Die multiprofessionelle Zusammensetzung von Kita-Teams rückt seit einiger Zeit zunehmend bundesweit in den Fokus der fachpolitischen Öffentlichkeit. Die Bestrebungen nach einer stärkeren Öffnung der Einrichtungen für andere Berufsgruppen als die traditionell ausgebildeten ErzieherInnen und KinderpflegerInnen resultieren dabei aus unterschiedlichen Entwicklungen: Einerseits wird mit multiprofessionellen Teams die Erwartung verknüpft, die anspruchsvollen und vielfältigen Aufgaben in der Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern in all ihrer Vielfalt (Stichwort: Inklusion), in der Zusammenarbeit mit durch Vielschichtigkeit geprägte Familien (Stichwort: Familienzentren), in der Qualitätsentwicklung als Bildungsinstitutionen sowie in sozialräumlichen und interdisziplinären Netzwerken besser als bisher bewältigen zu können. Andererseits wird in der Öffnung für neue Berufsgruppen auch die Möglichkeit gesehen, den Mangel an einschlägig qualifizierten Fachkräften abfedern zu können, der sich durch den starken Ausbau an Kita-Plätzen bundesweit deutlich zeigt und auf lokaler Ebene bisweilen dramatisch ist.

Die Studie „TEAM-BaWü“ – Hintergrund und Forschungsdesign

Vor dem Hintergrund des veränderten Fachkräftecatalogs im Sommer 2013 und der aufgezeigten weitgehenden Forschungslücke im Bereich „multiprofessionelle Teams“ wurde das Projekt „TEAM-BaWü - Team-Evaluation bezüglich der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit multiprofessioneller Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg“ entwickelt und in den Jahren 2013-2015 von der AutorInnengruppe am Zentrum für Kinder- und Jugendforschung an der Evangelischen Hochschule Freiburg durchgeführt. Kern des Projekts war die wissenschaftliche Begleitung von 25 multiprofessionell besetzten Teams, die mit umfangreichen quantitativen und qualitativen Analysen (mixed-method-Ansatz) über einen Zeitraum von 15 Monaten (Februar/März 2014 bis Mai/Juni 2015) an mehreren Zeitpunkten untersucht wurden. Das Forschungsprojekt wurde vom Kultusministerium Baden-Württemberg in Auftrag gegeben und von den kommunalen Landesverbänden sowie allen Trägerverbänden Baden-Württembergs unterstützt. Vorausgegangen war eine online-gestützte Befragung von Trägern und Einrichtungsleitungen zu ihren Einstellungen und Erfahrungen im Hinblick auf die multiprofessionelle Teamzusammensetzung, an der sich 159 Träger und 768 Leitungskräfte beteiligt haben. Die Ergebnisse der Studie wurden im Februar 2016 der Fachöffentlichkeit vorgestellt und publiziert.

Zentrale Ergebnisse der Studie

Als ein zentrales Ergebnis der Studie kann herausgestellt werden, dass multiprofessionelle Teams zunehmend die Kita-Landschaft prägen. Nach den Ergebnissen der online-Befragung waren bereits im Herbst 2013 in Baden-Württemberg 54,0% der Einrichtungen mit mehr als zwei Berufsgruppen besetzt. In 29,4% der Einrichtungen waren neben den traditionellen Berufen (ErzieherInnen bzw. KinderpflegerInnen) Fachkräfte aus einer anderen Berufsgruppe beschäftigt. In 13,4% der Einrichtungen waren zwei weitere Berufsgruppen und in 11,2% sogar mehr als drei weitere Berufsgruppen im Team vertreten (ohne externes Personal). KindheitspädagogInnen – also die neue, akademisch ausgebildete Berufsgruppe für den Kita Bereich – waren in 10,9% der Einrichtungen angestellt und stellten nach den SozialpädagogInnen/SozialarbeiterInnen (23,3%) die zweitgrößte an Hochschulen ausgebildete Berufsgruppe in den Einrichtungen. Weitere häufig vertretene Berufsgruppen waren HeilerziehungspflegerInnen (8,9%), Gesundheits- und KinderkrankenpflegerInnen (6,0%) sowie ErgotherapeutInnen

(3,0%)¹. Andere, im Fachkräfteverzeichnis² aufgeführte Berufsgruppen spielten jeweils nur eine geringe Rolle.

Betrachtet man die einzelnen Berufsgruppen, so zeigt sich hinsichtlich der in den Ausbildungen erworbenen Qualifikationen eine unterschiedlich große Nähe zum Feld. Auch unterscheiden sich die Berufsgruppen durch unterschiedliche formale Qualifikationsniveaus. Bei der Analyse der Teamstrukturen und –entwicklungen wurden daher drei Gruppen von Fachkräften differenziert betrachtet:

- *einschlägig-traditionell* qualifizierte Fachkräfte (ErzieherInnen, KinderpflegerInnen);
- *einschlägig-hoch* qualifizierte Fachkräfte (u.a. KindheitspädagogInnen, Sozial-; Heil-; SonderpädagogInnen);
- *nicht-einschlägig* qualifizierte Fachkräfte (u.a. Kinderkrankenschwestern, HeilerziehungspflegerInnen, Ergo-/PhysiotherapeutInnen).

In der untersuchten Stichprobe von 25 Einrichtungen (N=312 Fachkräfte) ergab sich folgende Aufteilung der Qualifikationsgruppen: Rund zwei Drittel (67,3%) der Fachkräfte gehörten der Gruppe der *einschlägig-traditionell* qualifizierten Fachkräfte an. 13,8% der Fachkräfte waren *einschlägig-hoch* qualifiziert. 12,2% der Fachkräfte sind *nicht-einschlägig* qualifiziert (plus: 6,7% Auszubildende/Sonstige).

Bezogen auf die Teamzusammensetzung zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen den Einrichtungen. So lag der Anteil der *neuen* Fachkräfte in den Einrichtungen im Frühjahr 2015 zwischen 5% und 65%. Auch gab es große Unterschiede hinsichtlich der Gruppe der *nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräfte: Während drei Einrichtungen über den gesamten Untersuchungszeitraum keine Fachkräfte ohne einschlägige Berufsausbildung beschäftigten, war in anderen Einrichtungen über ein Viertel des Personals (26%) nicht einschlägig qualifiziert. Da die Einarbeitung von Fachkräften ohne einschlägige Vorkenntnisse nach Einschätzung der befragten Führungskräfte einen deutlich höheren Aufwand mit sich bringt, ist diese Relation durchaus relevant.

Im Rahmen der Untersuchung fanden in den Einrichtungen externe Qualitätsfeststellungen mittels standardisierter Instrumente (KES³, ECERS-E) statt. Dabei zeigte sich, dass die Prozessqualität in den Einrichtungen insgesamt im mittleren Bereich lag (KES-R: M = 4.50, Mai/Juni 2015; 7 stufige Skala) bei einer erstaunlich geringen Streuung der Werte (SD=.58). Der Mittelwert lag dabei über dem in der bundesweiten NUBBEK-Studie festgestellten Durchschnitt⁴ (Tietze et al., 2013; M= 3.90). Korrelationsanalysen zeigten allerdings, dass ein höherer Anteil *nicht-einschlägig* qualifizierter Fachkräfte tendenziell mit einer geringeren Prozessqualität einhergeht, insbesondere in kleineren Teams zeigte sich dieser ungünstige Zusammenhang.

Zahlreiche Befunde ließen sich hinsichtlich der Arbeitssituation und –zufriedenheit innerhalb der untersuchten Teams herausarbeiten: Die quantitativen und qualitativen Analysen wiesen auf einen positiven Zusammenhang zwischen Gesprächen zur Zusammenarbeit im Team und Aspekten der Arbeitszufriedenheit hin. Die Teamsituation wurde zu Beginn der Untersuchung umso wertschätzender und konstruktiver wahrgenommen, je mehr Zeit für Besprechungen zur Zusammenarbeit im Team zur Verfügung stand – dieser Zusammenhang verstärkte sich zum Ende des Untersuchungszeitraums noch einmal. Wichtig war den Fachkräften ein gemeinsam gestalteter Prozess der Aufgabenteilung, um zu einer entsprechenden Zielklarheit zu kommen. Beide Aspekte – eine als konstruktiv wahrgenommene Teamsituation sowie eine transparente Zielklarheit/Aufgabenverteilung – waren mit einer höheren Arbeitszufriedenheit verbunden.

Auch die Einstellung zu multiprofessionellen Teams ist nicht losgelöst von der Arbeitssituation und –zufriedenheit zu sehen: Einen Einfluss auf die Befürwortung multiprofessioneller Teams hatten unter anderem die subjektive Arbeitszufriedenheit sowie die Wahrnehmung der Teamsituation: Je wertschätzender und konstruktiver die Situation im Team empfunden wurde, desto größer war die Befür-

¹ Die Prozentangaben beziehen sich jeweils auf den Anteil der Einrichtungen, in denen die jeweilige Berufsgruppe beschäftigt ist.

² Gesetz über die Betreuung und Förderung von Kindern in Kindergärten, anderen Tageseinrichtungen und der Kindertagespflege (Kindertagesbetreuungsgesetz - KiTaG), § 7 Pädagogisches Personal und Zusatzkräfte

³ Tietze, W., Schuster, K.-M. Grenner, K. & Roßbach, H.-G. (2007). Kindergarten-Skala (KES-R). Feststellung und Unterstützung pädagogischer Qualität in Kindergärten (3. Auflage). Berlin: Cornelsen Scriptor.

⁴ Tietze, W., Becker-Stoll, F., Bense, J., Eckhardt, A. G., Haug-Schnabel, G., Kalicki, B., Keller, H. & Leyendecker, B. (Hrsg). (2013). *Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit (NUBBEK)*. Berlin: das Netz.

wortung multiprofessioneller Teams. Dagegen trug eine als hoch empfundene Arbeitsbelastung dazu bei, dass multiprofessionelle Teams eher abgelehnt wurden.

Im Vergleich der Berufsgruppen zeigten sich deutliche Unterschiede hinsichtlich der Strukturmerkmale, Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte:

Nicht-einschlägig qualifizierte Fachkräfte waren überwiegend BerufseinsteigerInnen, kürzer als fünf Jahre in den Einrichtungen, hatten befristete Arbeitsverträge und verdienten weniger als andere Berufsgruppen.

Die *einschlägig-hoch* qualifizierten Fachkräfte gehörten zu der Gruppe der Fachkräfte, deren Einkommen überdurchschnittlich hoch war - meist bedingt durch besondere Funktionsstellen (z.B. stellvertretende Leitung; Sprachförderung). In dieser Gruppe wurde ein möglicher beruflicher Wechsel mit den eigenen Ansprüchen an die pädagogische Qualität der erlebten Alltagspraxis verknüpft: Je weniger Möglichkeiten gesehen wurden, das spezifische Fachwissen in die pädagogische Arbeit bzw. in Teamprozesse einzuspeisen, desto eher wurde ein Stellenwechsel bereits nach kurzer Tätigkeitsdauer erwogen oder vollzogen.

Bei den *einschlägig-traditionell* qualifizierten Fachkräften (überwiegend ErzieherInnen) zeigte sich eine etwas geringere Zufriedenheit mit der aktuellen Team- und Arbeitssituation als bei den *neuen* Fachkräften: Sie stimmten den gegenwärtigen Arbeitsstrukturen (hinsichtlich Aufgabenverteilung/Zielklarheit) in den Teams weniger deutlich zu und nahmen im Gruppenvergleich die höchste Arbeitsbelastung wahr. Auch zeigten sie eine etwas geringere Aufgeschlossenheit gegenüber multiprofessionellen Teams.

Qualitative Analysen bestätigten den Befund der vielfältigen Erlebens- und Zufriedenheitsmuster in den Teams. Eine Unzufriedenheit zeigte sich bei *neuen* Fachkräften vor allem in der Einarbeitungsphase: Diese waren häufig durch ungünstige Rahmenbedingungen wie Personalmangel, hohe Krankenstände, Fluktuation, aber auch Überforderungsgefühlen und fehlende Teamzeiten bzw. Feedbackgespräche mit den Leitungen gekennzeichnet. Bei *nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräften war zudem eine anfängliche Fehleinschätzung der Aufgaben und Herausforderungen in der pädagogischen Arbeit zu rekonstruieren, erst allmählich wurde die Komplexität der alltäglichen Praxis erkannt und bewältigt. Bei den *einschlägig-hoch* qualifizierten Fachkräften wurden die ersten Monate ebenfalls als herausfordernd erlebt, jedoch konnte wesentlich schneller eine Anschlussfähigkeit und damit auch eine entsprechende Handlungssicherheit erworben werden.

Im Teamvergleich zeigt sich, dass nur wenige Teams Einarbeitungskonzepte und Personalentwicklungskonzepte hatten, die auf die komplexen Teamstrukturen ausgerichtet waren; auch konnten vorhandene Konzepte angesichts von Zeit- und Personalknappheit kaum umgesetzt werden, wie Leitungskräfte berichteten. Zwar bestand eine generell hohe persönliche Wertschätzung und Aufgeschlossenheit auf Team- und Leitungsebene gegenüber den *neuen* Fachkräften, allerdings konnten die Potentiale multiprofessioneller Teams erst in Ansätzen hervorgebracht werden. Ausschlaggebend für das Gelingen multiprofessioneller Zusammenarbeit war dabei das Leitungshandeln, wie es in drei Fallstudien guter Fachpraxis herausgearbeitet werden konnte. Sieben *Erfolgsfaktoren* kennzeichneten demnach die Leitung und Führung der multiprofessionellen Teams:

- Klare Befürwortung multiprofessioneller Teams
- Hohe Anerkennung von speziellen theoretischen Wissensbeständen und breitem pädagogischem Erfahrungswissen
- Deutliche Ziel- und Qualitätsorientierung der Leitung
- Ausgeprägte Teamorientierung
- Große Innovations- und Veränderungsbereitschaft
- Kompetenter Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten
- Persönliche Involviertheit in Team- und Qualitätsentwicklungsprozesse

Was folgt aus den Ergebnissen? Schlussfolgerungen für die Praxis

Insgesamt zeigen die Analysen auf Leitungs-/Trägerebene trotz heterogener Strukturen und Bedingungen in den untersuchten Einrichtungen ähnliche Bedarfslagen:

Zentral erscheint eine fundierte, berufsintegrierte Fort- und Weiterbildung der *neuen* Fachkräfte, um die notwendigen Handlungskompetenzen erwerben zu können. Insbesondere für die *nicht-einschlägig* Qualifizierten ist es notwendig, ein modularisiertes Weiterbildungsprogramm so zu gestalten, dass die

Qualifikation auf dem Niveau des ErzieherInnenberufs erreicht werden kann. Bewährt hat hier sich das Konzept der „Praxisintegrierten Ausbildung“ (PiA).

Es sind prozessbegleitende Konzepte (Coaching, Supervision) für BerufseinsteigerInnen bzw. -wechslerInnen zu verankern, um die ersten Monate der Tätigkeit in teilweise vollständig unbekanntem Handlungsfeldern und Situationen besser bearbeiten zu können. Wichtig wäre auch, die bisherigen, ausbildungs- und berufsspezifischen Kompetenzen⁵ systematisch mit den neuen Anforderungen zu verknüpfen und diese in die Team- und Qualitätsentwicklung einzubinden. Hierzu waren in den Einrichtungen erste Ansätze erkennbar, diese wurden allerdings noch nicht in der breiten Praxis umgesetzt.

Wichtig erscheint auch ein Teamentwicklungskonzept (Inhouse-Fortbildungen), das speziell auf die Zusammenarbeit in einer multiprofessionell besetzten Einrichtung ausgerichtet ist. Dabei geht es zum einen um ein besseres Verstehen der unterschiedlichen Perspektiven, um die Entwicklung einer gemeinsamen forschenden und reflexiven Haltung und um eine Stärkung von Anerkennung und professionellem Selbstverständnis. In dieser Hinsicht konnten auch die von den Leitungskräften teilweise selbst formulierten Ansprüche an Führung und Leitung in der gegebenen Praxis bislang nicht immer erfüllt werden.

Als wesentliche Schlussfolgerung aus den empirischen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass die neuen Berufsgruppen zwar eine Bereicherung für Teams darstellen können und mit ihren spezifischen Kompetenzen die pädagogische Arbeit, die Zusammenarbeit mit Eltern, Grundschulen und anderen Institutionen qualitativ voranbringen können, allerdings gelingt dies nur unter spezifischen Voraussetzungen. So reicht es bei weitem nicht aus, neuen Teammitgliedern unabhängig von ihrer Qualifikation „nur“ offen und wertschätzend zu begegnen. Vielmehr braucht es spezifische Einarbeitungs- und Personalentwicklungskonzepte in den Einrichtungen, die zu einer schnellen Anschlussfähigkeit ohne Aufgabe der spezifischen Wissens- und Könnensbestände führen. Zu anspruchsvoll stellt sich die gegenwärtige pädagogische Handlungspraxis in Kindertageseinrichtungen dar, als dass dies zusätzlich oder gar „nebenbei“ durch die Teams geleistet werden könnte.

Danksagung

Ein besonderer Dank geht an die Teams der ausgewählten 25 Einrichtungen, die sich in äußerst konstruktiver und engagierter Weise an den Erhebungen beteiligt haben. Trotz großer Arbeitsbelastung, hohen Krankenständen und immenser Zeitknappheit ist die Zusammenarbeit zwischen dem Forscherteam der EH Freiburg/ZfKJ und den Einrichtungen insgesamt als sehr positiv zu bezeichnen. Hierfür möchten wir uns bei allen Leitungen und Fachkräften, die sich an den schriftlichen Befragungen sowie an Interviews und Gruppendiskussionen beteiligt haben, ausdrücklich bedanken. Wir haben über die intensiven Einblicke in die Team- und Arbeitsprozesse wertvolle Erkenntnisse gewinnen können, die für eine breite Fachöffentlichkeit sowie Entscheidungsträger hohe Relevanz haben dürften.

Förderung und Unterstützung

Das Projekt „Team-Evaluation bezüglich der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit multiprofessioneller Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg (TEAM-BaWü)“ wurde vom Kultusministerium Baden-Württemberg in Abstimmung mit den kommunalen Landesverbänden sowie mit allen Trägerverbänden Baden-Württembergs in Auftrag gegeben.

Kontakt

Prof. Dr. Dörte Weltzien (weltzien@eh-freiburg.de)

Prof. Dr. Klaus Fröhlich-Gildhoff (froehlich-gildhoff@eh-freiburg.de)

Publikation

Weltzien, D., Fröhlich-Gildhoff, K., Strohmmer, J.; Reutter, A. & Tinius, C. (2016). *Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen. Evaluation der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit von multiprofessionell besetzten Teams in Baden-Württemberg*. Weinheim und Basel: Beltz/Juventa.

⁵ Fröhlich-Gildhoff, K., Weltzien, D., Kirstein, N., Pietsch, S. & Rauh, K. (2014b). Kompetenzen früh- kindheitspädagogischer Fachkräfte im Spannungsfeld von normativen Vorgaben und Praxis. Expertise erstellt im Kontext der AG „Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung“ in Koordination des BMFSFJ. Verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung5/Pdf-Anlagen/14-expertise-kindheitspaedagogische-fachkraefte.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [20.11.2015]