Dörte Weltzien | Klaus Fröhlich-Gildhoff |
Janina Strohmer | Annegret Reutter |
Claudia Tinius

Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen

Evaluation der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit von multiprofessionell besetzten Teams in Baden-Württemberg

BELTZ JUVENTA

Dörte Weltzien | Klaus Fröhlich-Gildhoff | Janina Strohmer |
Annegret Reutter | Claudia Tinius
Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen

Dörte Weltzien | Klaus Fröhlich-Gildhoff |
Janina Strohmer | Annegret Reutter |
Claudia Tinius

Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen

Evaluation der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit von multiprofessionell besetzten Teams in Baden-Württemberg

Unter Mitarbeit von Jasmin Woischnor und Tabea Ziebart

BELTZ JUVENTA

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Beltz Juventa · Weinheim und Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
www.beltz.de · www.juventa.de
Satz: text plus form, Dresden

ISBN 978-3-7799-4430-0

Inhalt

Geleitwort 11

Kurzzusammenfassung 13
Hintergrund und Fragestellungen 13
Zentrale Ergebnisse 14
Handlungsempfehlungen 22

Teil I
Hintergrund der Studie, methodisches Vorgehen, Stichprobenbeschreibung

Kapitel 1
Hintergrund der Studie (Auftrag) 28

Kapitel 2
Methodisches Vorgehen 30
2.1 Baustein I: Onlinegestützte Befragung von Trägern und Leitungskräften 31
2.2 Baustein II: Wissenschaftliche Begleitung von 25 Kindertageseinrichtungen 31
2.2.1 Leitfadengestützte Interviews mit Leitungskräften 32
2.2.2 Leitfadengestützte Interviews mit *neuen* Fachkräften 33
2.2.3 Gruppendiskussionen mit multiprofessionellen Teams 34
2.2.4 Schriftliche Befragung der Leitungs- und Fachkräfte 39
2.2.5 Schriftliche Befragung der Eltern und Träger 40
2.3 Baustein III: Externe Qualitätsfeststellung 40

Kapitel 3
Stichprobenbeschreibung 42
3.1 Auswahl der Stichprobe 42
3.2 Angaben der Träger zu den Einrichtungen 43
3.3 Anzahl der teilnehmenden Fachkräfte 49

Kapitel 4
Gütekriterien 54

Teil II
Aufbau und Wandel multiprofessioneller Teams: Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analysen

Kapitel 5
Strukturen und Entwicklungen in den Einrichtungen 58

5.1 Strukturmerkmale der Einrichtungen und Teamzusammensetzung 58
5.1.1 Strukturmerkmale der Einrichtungen zum Zeitpunkt t0 58
5.1.2 Strukturmerkmale der Einrichtungen zum Zeitpunkt t2 60
5.1.3 Teamzusammensetzung in den Einrichtungen zum Zeitpunkt t0 62
5.1.4 Teamzusammensetzung in den Einrichtungen zum Zeitpunkt t1 67
5.1.5 Teamzusammensetzung in den Einrichtungen zum Zeitpunkt t2 71
5.1.6 Prozessqualität in den Einrichtungen 76
5.2 Arbeitssituation der Fachkräfte in den Einrichtungen 80
5.2.1 Strukturmerkmale der Fachkräfte zum Zeitpunkt t0 81
5.2.2 Strukturmerkmale der Fachkräfte zum Zeitpunkt t2 89
5.2.3 Funktionen, Zusatzqualifikationen und Aufgabenbereiche der Fachkräfte zum Zeitpunkt t0 97
5.2.4 Funktionen, Zusatzqualifikationen und Aufgabenbereiche der Fachkräfte zum Zeitpunkt t2 102
5.3 Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte 105
5.3.1 Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte zum Zeitpunkt t0 105
5.3.2 Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte zum Zeitpunkt t2 114
5.4 Einstellungen der Fachkräfte zu multiprofessionellen Teams 122
5.4.1 Einstellungen der Fachkräfte zum Zeitpunkt t0 122
5.4.2 Einstellungen der Fachkräfte zum Zeitpunkt t2 126
5.5 Zusammenfassung und Diskussion 129

Kapitel 6
Strukturen und Entwicklungen in den Einrichtungen: Weiterführende Analysen 136

6.1 Fragestellungen und Erläuterungen zum methodischen Vorgehen 136
6.2 Verwendete Skalen: Zusammensetzung und Güte 137
6.2.1 Skala „Befürwortung multiprofessioneller Teams“ 138
6.2.2 Skala „Wertschätzende und konstruktive Teamsituation“ 138

6.2.3 Skala „Zielklarheit/Aufgabenverteilung“ 139
6.2.4 Skala „Arbeitszufriedenheit“ 140
6.2.5 Skalen zu beruflichen Verhaltens- und Erlebensmustern 141
6.2.6 Skala zur Arbeitsbelastung 143
6.3 Deskriptive Ergebnisse: Zustimmung der Fachkräfte zu den Skalen 144
6.4 Multivariate Analysen: Unterschiede zwischen den Berufsgruppen 144
6.4.1 Unterschiede zwischen den Berufsgruppen zu t0 145
6.4.2 Unterschiede zwischen den Berufsgruppen zu t2 149
6.5 Regressionsanalysen: Die Bedeutung von Teambesprechungen 153
6.5.1 Zusammenhang der einzelnen Aspekte mit der Häufigkeit des teambezogenen Austauschs zu t0 153
6.5.2 Zusammenhang der einzelnen Aspekte mit der Häufigkeit des teambezogenen Austauschs zu t2 153
6.6 Strukturgleichungsmodelle: Einflussgrößen auf Arbeitszufriedenheit und Einstellungen 155
6.6.1 Zusammenhang der einzelnen Aspekte zu t0 157
6.6.2 Zusammenhang der einzelnen Aspekte zu t2 158
6.7 Längsschnittliche Betrachtung: Verläufe 160
6.8 Personenzentrierte Betrachtungsweise: Typenbildung 162
6.8.1 Typenbildung zu t0 163
6.8.2 Typenbildung zu t2 165
6.8.3 Unterschiede in den Klassenzugehörigkeits-wahrscheinlichkeiten 166
6.9 Zusammenfassung und Diskussion der weiterführenden Analysen 167

Kapitel 7
***Neue* Fachkräfte: Entscheidungs- und Einarbeitungsprozesse** 172
7.1 Erläuterungen zum methodischen Vorgehen 172
7.2 Die Perspektiven *einschlägig-hoch* qualifizierter Fachkräfte 173
7.2.1 Entscheidungssituationen und Erwartungen 174
7.2.2 Bisherige Arbeitsprozesse und Erfahrungen 178
7.2.3 Bewertung der bisherigen Erfahrungen und zukünftige Perspektiven 183
7.3 Die Perspektiven *nicht-einschlägig* qualifizierter Fachkräfte 186
7.3.1 Entscheidungssituationen und Erwartungen 187
7.3.2 Bisherige Arbeitsprozesse und Erfahrungen 190

7.3.3 Bewertung der bisherigen Erfahrungen und zukünftige Perspektiven 194
7.4 Veränderungen und Erfahrungen *neuer* Fachkräfte über den Untersuchungszeitraum 197
7.5 Zusammenfassung und Diskussion 201

Kapitel 8
Ebene Träger/Leitung: Planungs- und Organisationsprozesse 204
8.1 Erläuterungen zum methodischen Vorgehen 204
8.2 Entscheidungs- und Vorbereitungsphase(n) 206
8.3 Einarbeitungsphase, Aufgaben- und Rollenklärung 212
8.4 Organisationsentwicklung in multiprofessionellen Teams 215
8.5 *Neue* Fachkräfte und Teamentwicklung: Bewertungen aus Leitungssicht 219
8.6 Innovative Planungs- und Organisationsprozesse: Drei Fallstudien 227
8.6.1 Übersicht Strukturmerkmale 229
8.6.2 Fallstudie A 229
8.6.3 Fallstudie B 237
8.6.4 Fallstudie C 244
8.6.5 Zusammenführung der Fallstudien 250
8.7 Zusammenfassung und Diskussion 254

Kapitel 9
Ebene Team 258
9.1 Erläuterungen zum methodischen Vorgehen 258
9.2 Pädagogische Kernkompetenzen (Kompetenzniveau) im Team 260
9.2.1 Situationswahrnehmung und -beschreibung 261
9.2.2 Situationsanalyse und -interpretation 263
9.2.3 Planung und Begründung des pädagogisch-professionellen Handelns 265
9.2.4 Selbst-Reflexion 267
9.2.5 Weiterführung und Entwicklung von Perspektiven 269
9.3 Professionelles Selbstverständnis und gegenseitige Anerkennung auf Teamebene 270
9.3.1 Typ 1: Hohes Professionalisierungsniveau/ hohe Anerkennungskultur 272
9.3.2 Typ 2: Hohes Professionalisierungsniveau/ geringe Anerkennungskultur 274

9.3.3 Typ 3: Geringes Professionalisierungsniveau/ geringe Anerkennungskultur 276
9.4 Zusammenfassung und Diskussion 277

Teil III
Einstellungen zu multiprofessionellen Teams: Die Perspektiven von Trägern, Leitungen und Eltern

Kapitel 10
Träger und Leitungen: Einstellungen zu multiprofessionellen Teams 282
10.1 Stichprobenbeschreibung 282
10.2 Personelle Besetzung 285
10.3 Sonderauswertungen: Traditionelle und multiprofessionelle Teams im Vergleich 301
10.3.1 Strukturen von traditionellen und multiprofessionellen Teams 301
10.3.2 Einstellungen zu multiprofessionellen Teams 307
10.3.3 Personalentwicklungsplanung 309
10.4 Zusammenfassung und Diskussion 310

Kapitel 11
Eltern und Träger: Einstellungen zu multiprofessionellen Teams 314
11.1 Stichprobenbeschreibung (Elternbefragung) 314
11.2 Personelle Besetzung aus Sicht der Eltern 317
11.2.1 Internes und externes Personal 317
11.2.2 Zusatzqualifikationen 318
11.3 Aufgaben und Tätigkeiten aus Sicht der Eltern 318
11.4 Erforderliche persönliche Ressourcen aus Sicht der Eltern 321
11.5 Einstellungen von Eltern zu multiprofessionellen Teams 322
11.6 Bedeutungsvolle Handlungsfelder aus Sicht der Träger 324
11.7 Aufgaben und Tätigkeiten aus Sicht der Träger 325
11.8 Erforderliche persönliche Ressourcen aus Sicht der Träger 329
11.9 Einstellungen von Trägern zu multiprofessionellen Teams 329
11.10 Zusammenfassung und Diskussion 332

Teil IV
Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Kapitel 12
Zusammenführung der quantitativen
und qualitativen Analysen – Entwicklung eines
Passungsmodells für multiprofessionelle Teams 334
12.1 Zusammenführung der quantitativen
und qualitativen Analysen 334
12.2 „Passungsmodell“ für multiprofessionelle Teams 342

Kapitel 13
Handlungsempfehlungen 351

Abbildungsverzeichnis 355

Tabellenverzeichnis 358

Literatur 363

Die AutorInnen 366

Geleitwort

Das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg hat das Zentrum für Kinder- und Jugendforschung im Forschungsverbund FIVE an der Evangelischen Hochschule Freiburg beauftragt, eine wissenschaftliche Studie zur Teamevaluation in multiprofessionellen Teams von Kindertageseinrichtungen durchzuführen.

Kindertageseinrichtungen sind Bildungseinrichtungen, deren komplexe und herausfordernde Aufgaben gesellschaftlich unbestritten sind. Die pädagogischen Fachkräfte, die Leitungen und die Träger spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Die zentrale Frage für die Bildungspolitik vor dem Hintergrund des erweiterten Fachkräftekatalogs nach § 7 Abs. 2 des Kindertagesbetreuungsgesetzes war, wie es multiprofessionellen Teams gelingen kann, diese anspruchsvollen Aufgaben zu erfüllen.

- Wie laufen Arbeitsprozesse in multiprofessionellen Teams ab?
- Wie wirkt sich die multiprofessionelle Zusammensetzung auf die Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte und die Qualität in der Kita aus?
- Welche Teamentwicklungsprozesse müssen angebahnt werden?
- Wie sehen Strategien der Fachkräftegewinnung aus?
- Welche Unterstützungssysteme werden benötigt?

Die Erkenntnisse der Studie TEAM-BaWü sind für den Diskurs aller Beteiligten im frühkindlichen Bereich in Baden-Württemberg wichtig. Für die Bildungspolitik sind die wissenschaftlichen Ergebnisse und die Erfahrungen der Praxis wichtige Orientierungsmarken für Handlungsstrategien, die gemeinsam mit den kommunalen Landesverbänden, den kirchlichen und freien Trägerverbänden sowie dem Kommunalverband für Jugend und Soziales angebahnt werden.

Das Kultusministerium dankt dem Forscherteam unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Dörte Weltzien und Herrn Prof. Dr. Klaus Fröhlich-Gildhoff für die hervorragende Arbeit. Diese herausragende Studie wird nicht nur in Baden-Württemberg auf große Aufmerksamkeit stoßen. Der Dank gilt auch dem Beltz Verlag für die Umsetzung, aber auch den Kitas und den Trägern, die dem Wissenschaftlerteam die Türen geöffnet und von der Praxis erzählt haben. Den kommunalen Landesverbänden, den kirchlichen und freien Trägerverbänden sowie dem Kommunalverband für Jugend und Soziales sei für die Unterstützung vor und während der Studie gedankt.

Mit PIA, der praxisintegrierten Ausbildung mit Ausbildungsvergütung, hat Baden-Württemberg neue Wege der Fachkräftegewinnung beschritten, die im Gesamtkontext von multiprofessionellen Teams zu sehen sind. Multiprofessionelle und multikulturelle Teams können gestiegene Aufgaben gemeinsam gut bewältigen. Dies gilt insbesondere für Kindertageseinrichtungen, die sich zu Kinder- und Familienzentren weiterentwickeln, aber auch für die gute Integration von Flüchtlingskindern.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg
Referatsleitung Referat 33 „Grundschulen, Kindergärten, Kleinkindbetreuung und Kleinkindbildung“

im Dezember 2015

Kurzzusammenfassung

Hintergrund und Fragestellungen

In dem Projekt „Team-Evaluation bezüglich der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit multiprofessioneller Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg“ (TEAM-BaWü) wurden 25 multiprofessionell besetzte Teams über einen Zeitraum von insgesamt 18 Monaten (Januar 2014 bis Juni 2015) durch WissenschaftlerInnen des Zentrums für Kinder- und Jugendforschung an der Evangelischen Hochschule Freiburg begleitet. Bei diesem, vom Kultusministerium Baden-Württemberg in Abstimmung mit den kommunalen Landesverbänden sowie mit allen Trägerverbänden Baden-Württembergs in Auftrag gegebenen, Forschungsprojekt ging es um die Frage, ob und in welcher Form es gelingt, die unterschiedlichen Qualifikationen und Kompetenzen zusammenzuführen und die speziellen Wissens- und Erfahrungsbestände im Sinne einer besten Fachpraxis zu nutzen (Erfolgs- und Hemmfaktoren). Auch sollten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie Arbeitszufriedenheit, Prozessqualität und Teamstabilität befördert werden können. Zum ersten Mal wurde dabei umfangreiches empirisches Datenmaterial über multiprofessionell besetzte Kindertageseinrichtungen generiert. Damit war TEAM-BaWü sowohl in wissenschaftlicher Hinsicht als auch für (fach-)politische Entscheidungsträger und die Fachpraxis ein spannendes und notwendiges Forschungsvorhaben, das wertvolle Befunde über aktuelle Entwicklungen und Perspektiven dieser Teams liefert.

Das Forschungsprojekt stand in Zusammenhang mit der Novellierung des Kindertagesbetreuungsgesetzes im Mai 2013[1], der Erweiterung des Fachkräftekatalogs und dem sog. „Flexibilisierungspaket“[2]. Im Zuge dieser Veränderungen wurde vereinbart, dass mit einer Evaluation in Baden-Württemberg nach zwei Jahren überprüft werden soll, wie sich die Zusam-

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

2 „Flexibilisierungspaket zur gelingenden Umsetzung des Rechtsanspruchs ab 1. August 2013 auf Förderung in einer Kindertageseinrichtung oder in Kindertagespflege für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr – Gemeinsame Empfehlung des Kultusministeriums, der kommunalen Landesverbände, des Kommunalverbands für Jugend und Soziales, der Kirchen, kirchlichen und freien Trägerverbände in Baden-Württemberg“ http://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/jugend/tagesbetreuung_von_kindern/aktuelle_gesetzliche_vorgaben/Flexibilisierungspaket_U3.pdf

mensetzung der Teams verändert und ob Qualitätsveränderungen in den Einrichtungen zu erkennen sind. Im Folgenden werden die Ergebnisse überblicksartig zusammengefasst.

Zentrale Ergebnisse

Die *neuen* Fachkräfte sind in der Praxis angekommen

Die Untersuchung zeigte, dass auf Ebene der Leitungen und Träger eine große Bereitschaft bestand und besteht, neue Fachkräfte – jenseits des Qualifikationsniveaus von ErzieherInnen und KinderpflegerInnen – einzustellen; dabei ist die Bereitschaft gegenüber höher qualifizierten Fachkräften größer. Im Untersuchungszeitraum wurde in den Einrichtungen ein z. T. deutlicher Anteil von *neuen* Fachkräften[3] eingestellt; im Frühjahr 2015 lag der Anteil der *neuen* Fachkräfte insgesamt bei 24,8 %.[4] Die Anteile differieren sehr zwischen den Einrichtungen; in den 25 vertieft untersuchten Kindertageseinrichtungen schwankte dieser Anteil an *neuen* Fachkräften zwischen 5 und 65 %. Beachtenswert ist allerdings auch die Erkenntnis, dass es über den untersuchten Zeitraum insgesamt einen personellen Zuwachs bei den traditionellen Berufsgruppen (ErzieherInnen/KinderpflegerInnen) mit 14 Fachkräften gab, während bei *neuen* Fachkräften mehr Fort- als Zugänge (der Saldo beträgt −4 Fachkräfte im Untersuchungszeitraum) zu verzeichnen sind.

Mit der Einstellung der *neuen* Fachkräfte konnte der z. T. drastische Fachkräftemangel in größeren Teilen abgefedert werden. Die Erweiterung des Fachkräftekatalogs und die damit verbundene Einstellung neuer Berufsgruppen führte auch dazu, dass auf quantitativer Ebene in Baden-Württemberg im Ländervergleich gute Betreuungsquoten erreicht wurden (Bertelsmann Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme 2015, http://www.laendermonitor.de/laendermonitor/aktuell/index.html). Die positiven Betreuungsrelationen sagen allerdings nicht automatisch etwas über die Qualifikation der Beschäftigten in den Kindertageseinrichtungen aus; diese Rela-

3 Mit „*neue* Fachkräfte" werden alle Fachkräfte bezeichnet, die keine Ausbildung als ErzieherInnen oder KinderpflegerInnen abgeschlossen haben. Diese Bezeichnung bezieht sich damit ausdrücklich *nicht* auf die Dauer der Beschäftigung in der Einrichtung, sondern auf die für das Feld der Kindertageseinrichtungen neuen Berufsabschlüsse im Vergleich zu den traditionellen Qualifikationen, die nach dem Fachkräftekatalog in Baden-Württemberg zugelassen sind.

4 Stichprobe zum Zeitpunkt t2, N = 266.

tionen geben auch keine Aussage über die Qualität der pädagogischen Arbeit.

Die Gruppe der *neuen* Fachkräfte ist heterogen

Entsprechend der Veränderungen des Fachkräftekatalogs verfügt die Gruppe der *neuen* Fachkräfte über eine große Breite an Ausgangsqualifikationen, jedoch wenig einschlägige Berufserfahrung. Grundsätzlich lässt sich eine Unterscheidung treffen zwischen *einschlägig-hoch* qualifizierten Fachkräften (u. a. KindheitspädagogInnen, DiplompädagogInnen, SonderpädagogInnen) und *nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräften (u. a. Kinderkrankenschwestern, HeilerziehungspflegerInnen, Ergo-/PhysiotherapeutInnen). In der vertieft untersuchten Stichprobe von 25 Einrichtungen ergab sich folgende Aufteilung der Qualifikationsgruppen: Rund zwei Drittel (67,3 %) der Fachkräfte gehören der Gruppe der *einschlägig-traditionell* qualifizierten Fachkräfte an. 13,8 % der Fachkräfte sind *einschlägig-hoch* qualifiziert. 12,2 % der Fachkräfte sind *nicht-einschlägig* qualifiziert (6,7 % Auszubildende/Sonstige). Diese unterschiedlichen Gruppen differieren hinsichtlich ihrer pädagogischen Kompetenzen aber auch ihrer Entwicklungsperspektiven. Sie unterscheiden sich in einzelnen Punkten (s. u.) auch deutlich von den *einschlägig-traditionell* qualifizierten Fachkräften.

Auf der Ebene der Fachkräfte ist die Akzeptanz von multiprofessionellen Teams insgesamt hoch. Allerdings befürworten *einschlägig-traditionell* qualifizierte Fachkräfte diese Teams in einem geringeren Maß als *einschlägig-hoch* und *nicht-einschlägig* qualifizierte Fachkräfte. Die Zustimmung der *einschlägig-traditionell* Qualifizierten zu den multiprofessionellen Teams nahm zudem – auch im Unterschied zu den anderen Gruppen – über den Untersuchungszeitraum ab.

Insgesamt zeigte sich, dass es statistisch gesehen keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen Qualifikation und subjektivem Erleben der Arbeitssituation sowie der Arbeitszufriedenheit gibt. Sowohl *einschlägig-traditionell* qualifizierte Fachkräfte als auch *neue* Fachkräfte können sich generell stark mit der Tätigkeit in Kindertageseinrichtungen identifizieren und sind weitestgehend mit dieser Tätigkeit zufrieden.

Die Gruppe der *einschlägig-hoch* Qualifizierten weist allerdings im Vergleich der Gruppen ein höheres Maß an allgemeiner Lebenszufriedenheit auf; zugleich erleben die *einschlägig-hoch* qualifizierten Fachkräfte eine geringere Arbeitsbelastung als die *einschlägig-traditionell* qualifizierten Fachkräfte. Die *einschlägig-traditionell* qualifizierten Fachkräfte erleben sich – besonders in Relation zu den *einschlägig-hoch* Qualifizierten – stärker *„ausgebrannt“* und sie beschreiben deutlicher, dass die Belastungen *„manchmal zu*

viel" sind. Ob dieser Unterschied durch die schon längere Verweildauer in den Einrichtungen oder andere Faktoren – wie in den letzten Jahren gestiegene Anforderungen, den Personalmangel oder gar die neue Zusammensetzung der Teams – herrührt, konnte in der Untersuchung nicht geklärt werden. Deutliche Hinweise gibt es allerdings wiederum auf den Zusammenhang zwischen empfundener Arbeitsbelastung und der Befürwortung multiprofessioneller Teams: Je höher die Belastung ist, umso weniger Potentiale der multiprofessionellen Teams werden gesehen. In Zeiten höherer Belastungen besteht tendenziell eher die Neigung, eine größere Homogenität hinsichtlich der Qualifikationen zu bevorzugen.

Die Heterogenität der Fachkräftegruppen bedeutet unterschiedliche Entwicklungsperspektiven

Bei den *nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräften zeigte sich, dass diesen Berufsgruppen i. d. R. die im Feld der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) vertretene und im Orientierungsplan zugrunde gelegte pädagogische Orientierung („Bild vom Kind") (noch) eher fremd ist; sie verfügen nur über wenig handlungsfeldspezifisches und frühpädagogisches Theoriewissen. Ebenso fremd sind ihnen die Handlungspraxis einer gruppenbezogenen Arbeit und der stärkenorientierte Ansatz mit einer breiten Entwicklungsbegleitung in verschiedenen Kompetenzbereichen. In einzelnen Bereichen zeigte sich eine deutliche Überforderung z. B. im Umgang mit Konflikten in der Gruppe oder herausfordernden Verhaltensweisen sowie in der Zusammenarbeit mit Eltern. Diese Gruppe der *nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräfte versucht, sich an erfahrenen Teamkolleginnen und -kollegen zu orientieren und an die vorhandenen Strukturen anzupassen. Deutlich wird allerdings ein klarer Qualifizierungsbedarf dieser Gruppe zu pädagogischen Grundlagen und bzgl. der pädagogischen Basiskompetenzen; beides wird von der Gruppe selbst so eingeschätzt.

Erschwerend für die Integration der *nicht-einschlägig* Qualifizierten wirkt auch, dass das jeweils vorhandene handlungsfeldspezifische Wissen und Können aus den medizinischen, therapeutischen, pflegerischen oder sozialen Bereichen – das grundsätzlich eine Ressource für die Einrichtungen darstellen könnte – nach den bisherigen Erfahrungen der Fachkräfte nur begrenzt zum Tragen kommt. Verantwortlich hierfür sind vor allem die großen zeitlichen und fachlichen Herausforderungen des pädagogischen Alltags, die von den *nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräften (sofern sie im Rahmen des regulären Personalschlüssels eingestellt wurden) zu bewältigen sind. So kommt es dazu, dass in der Einschätzung der Fachkräfte und auch in der Beschreibung der eigenen Handlungspraxis Betreuungs-

aspekte (Aufsicht, Pflege, Versorgung) dominieren; einschlägige Bildungsthemen, wie sie im Orientierungsplan verankert sind, spielen bei den *nicht-einschlägig* Qualifizierten dagegen insbesondere im Vergleich zu den *einschlägig-hoch* qualifizierten Fachkräften kaum eine Rolle.

Die im KitaG vorgesehene Qualifizierung („25-Tage-Regelung") für Quereinsteiger wurde sehr spät und nicht passgenau umgesetzt. Nach zwei Jahren haben nur sehr wenige Personen den vorgesehenen Umfang erfüllt. Die Studienergebnisse weisen dabei auch darauf hin, dass die bisherigen Qualifizierungen nicht ausreichen, um die im Fachdiskurs identifizierbaren Basiskompetenzen für die Tätigkeit im Feld der FBBE zu erfüllen (vgl. Fröhlich-Gildhoff, 2014).

Die Gruppe verfügt zunächst über eine hohe Arbeitsmotivation, die auch mit Hoffnung auf bessere Arbeitsbedingungen (im Vergleich zu bisherigen Arbeitsfeldern bessere Arbeitszeiten, kein Schicht-/Wochenenddienst) verknüpft ist. Allerdings gibt es bei den Rahmenbedingungen deutliche Unterschiede zwischen den Qualifikationsgruppen: Die Gruppe der *nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräfte erhält eine tendenziell niedrigere Bezahlung, verfügt über weniger Zeit für die mittelbare pädagogische Arbeit (Vor- und Nachbereitung etc.) und hat wesentlich häufiger befristete Verträge. Diese Situation verbesserte sich während des Untersuchungszeitraums nur geringfügig.

Im Unterschied dazu zeigen die *einschlägig-hoch* Qualifizierten eine größere Affinität ihrer zumeist im Studium erworbenen pädagogischen Grundhaltung zu den pädagogischen Standards, allerdings eine zumeist geringe Praxiserfahrung. Es zeigt sich für diese Gruppe eine hohe und schnelle Adaptationsfähigkeit; sie können auf theoretische Wissensbestände zurückgreifen und finden relativ schnell Anschluss an die pädagogische Praxis. Die Fachkräfte verfügen darüber hinaus z. T. über Spezialkompetenzen, die relativ zeitnah in die pädagogische Arbeit der Teams eingebracht werden können.

Diese Gruppe zeichnet sich – auch aufgrund der als nicht zufriedenstellend erlebten Bezahlung sowie einer hohen Quote befristeter Arbeitsverhältnisse – durch deutliche Aufstiegsperspektiven aus, die in Richtung der Übernahme von Spezialfunktionen oder Zuständigkeiten (stellvertretende Leitung) gehen. Wenn diese Perspektiven nicht erfüllt werden, dann besteht die Gefahr eines Ausstiegs aus den Kindertageseinrichtungen, und es werden besser bezahlte und mit mehr Gestaltungsspielräumen ausgestattete Arbeitsfelder außerhalb der Einrichtung gesucht.

Die meisten der untersuchten Einrichtungen bieten Stellen für eine praxisintegrierte Ausbildung (PIA) an und äußern diesbzgl. eine hohe Zufriedenheit. Diese Gruppe sei aufgrund der engeren Anbindung an Ausbildungsstrukturen und die Perspektive des Abschlusses der ErzieherInnen-

qualifikation gut ins Team integrierbarer und verfügt – auch aufgrund der Bezahlung während der Ausbildung – über eine hohe Arbeitsmotivation und -zufriedenheit.

Quer zu den Qualifikationsgruppen der Fachkräfte lassen sich vier Cluster (Subgruppen mit spezifischen Einstellungen) identifizieren:

- Die größte Gruppe (44,9% der Gesamtstichprobe[5]) weist eine vergleichsweise hohe Identifikation und ein hohes Engagement auf sowie gleichzeitig ein vergleichsweise hohes Erfolgserleben und eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit.
- Eine zweite Gruppe (25,4% der Gesamtstichprobe) weist eine vergleichsweise geringe Identifikation und ein geringes Engagement auf sowie vergleichsweise ein eher geringes Erfolgserleben und ein geringe Zufriedenheit.
- Eine dritte Gruppe (23,7% der Gesamtstichprobe) weist gleichfalls eine geringe Identifikation und ein geringes Engagement auf, gleichzeitig jedoch ein vergleichsweise hohes Erfolgserleben und eine hohe Zufriedenheit.
- Eine vierte Gruppe (6,0% der Gesamtstichprobe) weist eine vergleichsweise hohe Identifikation, ein hohes Engagement auf, gleichzeitig auch ein vergleichsweises niedriges Erfolgserleben und eine vergleichsweise niedrige Zufriedenheit

Auch wenn die erste Gruppe mengenmäßig am größten ist, so werden hier deutliche Notwendigkeiten der Personalentwicklung sichtbar.

Statistisch gesehen fand sich im Übrigen kein Unterschied zwischen den drei Qualifikationsgruppen im Hinblick auf deren Engagement, Identifikation, Erfolgserleben oder beruflicher Zufriedenheit. In jeder der vier ermittelten Subgruppen sind demnach Fachkräfte mit traditionellen Berufsabschlüssen als auch *neue* Fachkräfte (*einschlägig-hoch* oder *nicht-einschlägig* qualifiziert) vertreten.

Zusammenhänge zwischen Teamzusammensetzung und Prozessqualität in den Einrichtungen

Die Prozessqualität in den untersuchten Einrichtungen unterschied sich zu Beginn (Februar/März 2014) und zum Ende der Untersuchung (Mai/Juni

5 Diese Angaben beziehen sich auf den Untersuchungszeitpunkt t2 (Abschlusserhebung) im Frühjahr 2015.

2015) nicht signifikant voneinander und lag insgesamt im mittleren Bereich (KES-R M = 4.50, Mai/Juni 2015; 7 stufige Skala, vgl. Tietze et al., 2007) – bei einer erstaunlich geringen Streuung der Werte (SD = .58). Der Mittelwert lag über dem in der bundesweiten NUBBEK-Studie (Tietze et al., 2013; M = 3.90).

Dieses Bild verändert sich geringfügig, wenn ein gezielter Subgruppen-Vergleich der Einrichtungen mit besonders vielen vs. besonders wenigen *neuen* Fachkräften vorgenommen wird: Einrichtungen mit einem hohen Anteil von *neuen* Fachkräften (mehr als 34%) weisen eine etwas geringere Prozessqualität auf (Mittelwerte zwischen 3.69 und 4.36) als Einrichtungen mit geringem Anteil an *neuen* Fachkräften im Team (Mittelwerte zwischen 3.80 und 4.57); allerdings gibt es auch hier Überschneidungsbereiche. Bei der Analyse der Qualität bei der Realisierung verschiedener Bildungsbereiche (gemessen mit der sog. ECERS-E Skala, vgl. Sylva et al., 2010) zeigt sich dieser Trend etwas deutlicher. Weiterführende Analysen zeigen in der Tendenz einen negativen Zusammenhang zwischen *nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräften und der Prozessqualität, wenn die Einrichtungsgröße berücksichtigt wird (je kleiner das Team, desto stärker der Zusammenhang).

Eine ähnliche Tendenz wurde bei der Analyse der qualitativen Daten deutlich: Im Vergleich zeigt sich, dass Teams mit einem hohen Anteil an *einschlägig-hoch* qualifizierten Fachkräften eher zu den Einrichtungen mit hohem Kompetenzniveau und hohem professionellen Selbstverständnis gehören. Eine einfache Formel – mehr akademisch ausgebildete Fachkräfte bedeutet mehr Qualität – gibt es jedoch nicht. Auch zeigen die Analysen, dass auch *nicht-einschlägig* qualifizierte Fachkräfte durchaus einen hohen Anteil am Kompetenzniveau des Teams sowie an einer intensiven fachlichen Auseinandersetzung über handlungsleitende Orientierungen in der Einrichtung haben können – wenn sie entsprechend ihrer Potentiale eingebunden werden.

Knapp die Hälfte aller Befragten gab zum Ende der Untersuchung an, neben den allgemeinen pädagogischen Kernaufgaben eine Funktion (Gruppenleitung, stellvertretende Gruppenleitung, Sprachförderung o. ä.) in der Einrichtung auszuüben – diese Funktionen hatten überwiegend die *einschlägig-traditionell* qualifizierten Fachkräfte inne; *nicht-einschlägig* qualifizierte Fachkräfte besetzen nur in wenigen Ausnahmenfällen Funktionsstellen. In den Interviews mit LeiterInnen wurde deutlich, dass perspektivisch die Entwicklungspotentiale für eine Qualitätsentwicklung der Teams eher in den Qualifikationen der *einschlägig-hoch* Qualifizierten gesehen werden.

Teamentwicklung: Die Integration der neuen Fachkräfte erfordert Anstrengung – wenn sie gelingen soll

Insgesamt zeigte sich bei der vertieften Analyse der 25 untersuchten Einrichtungen eine relativ hohe Fluktuation in diesen Teams – nur fünf Einrichtungen bestehen zum Frühjahr 2015 noch in der gleichen Besetzung wie im Frühjahr 2014 –, dies ist auch in vergleichbaren Studien erkennbar. Es wird deutlich, dass sich eine gute Arbeitsatmosphäre, ein produktives Miteinander im Sinne von hoher Prozessqualität und auch eine Teamkohärenz nicht selbstläufig herstellen lassen. Dies bedeutet eine Anstrengung für die Leitung und das gesamte Team. In vielen Einrichtungen gestaltete sich die Einstellungspraxis – wegen des Personalmangels und fehlender Einarbeitungsressourcen und -konzepte eher improvisiert und „aus der Not geborenen" – dies erklärt die in der Gesamtschau schnellen Wechsel und unbefriedigenden Einstiegsverläufe von *neuen* Fachkräften. Nach Einschätzung der Leitungskräfte haben *neue* Fachkräfte – weitgehend unabhängig von ihrer Qualifikation zunächst in den Teams eher Praktikantenstatus, gehören nach ihrem Vertrag jedoch bereits mit Arbeitsbeginn zum festen Team; dies stellt ein Grunddilemma dar.

Dabei erscheint die Integration der *einschlägig-hoch* qualifizierten, akademisch ausgebildeten Fachkräfte einfacher. Sie haben über Aus- oder Weiterqualifizierungen oftmals aktuelles Spezialwissen (z. B. zur Sprachentwicklung, Inklusion) erworben und können – wenn sie ihre Kompetenzen zur Entfaltung bringen ‚dürfen' – einen Qualitätsschub in den Einrichtungen bewirken, was von Teams und Leitungen gleichermaßen bestätigt und wertgeschätzt wird.

Das Gelingen der guten Integration *neuer* Fachkräfte – und hier insbesondere der *nicht-einschlägig* qualifizierten – ist abhängig von zur Verfügung stehenden Zeitressourcen, von der Möglichkeit, ausreichend vertiefte Gespräche zu führen und von Reflexionsmöglichkeiten. Insbesondere in den qualitativen Daten zeigte sich allerdings, dass die zur Verfügung stehenden Zeiten für den fachlichen Austausch unzureichend sind. Wenn jedoch solche Reflexionsmöglichkeiten in Teambesprechungen vorhanden sind, werden sie insgesamt vom größeren Teil der Befragten positiv gesehen, wobei die drei Qualifikationsgruppen unterschiedliche Schwerpunkte wahrnehmen: *Einschlägig-traditionell* qualifizierte Fachkräfte berichten eher davon, dass regelmäßig über die Umsetzung des Bildungsprogramms gesprochen wird als die anderen beiden Gruppen von Fachkräften. Demgegenüber nehmen *nicht-einschlägig* qualifizierte Fachkräfte im Vergleich zu *einschlägig-hoch* qualifizierten Fachkräften eher Konfliktgespräche in den Arbeitsbesprechungen wahr.

Die quantitativen wie qualitativen Analysen wiesen auf einen positiven Zusammenhang zwischen Gesprächen zur Zusammenarbeit im Team und Aspekten der Arbeitszufriedenheit hin. Die Teamsituation wird umso wertschätzender und konstruktiver wahrgenommen, je mehr Zeit für Besprechungen zur Zusammenarbeit im Team zur Verfügung steht – dieser Zusammenhang verstärkte sich zum Ende des Untersuchungszeitraums noch einmal. Wichtig ist dabei ein gemeinsam gestalteter Prozess der Aufgabenteilung, der zu einer entsprechenden Zielklarheit führt. Beide Aspekte – eine als konstruktiv wahrgenommene Teamsituation sowie eine transparente Zielklarheit/Aufgabenverteilung – sind mit einer höheren Arbeitszufriedenheit verbunden.

Die Subgruppenanalyse zeigte, dass nur knapp die Hälfte (44,9%) der befragten Fachkräfte – unabhängig von der Qualifikation – eine vergleichsweise hohe Identifikation und ein hohes Engagement aufweist und gleichzeitig ein vergleichsweise hohes Erfolgserleben und eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit berichtet. Hier ergeben sich dringliche Notwendigkeiten der Personalentwicklung: Es sollte den Einrichtungen, insbesondere den Leitungen gelingen, ihre Fachkräfte gut mit den Zielen und Aufgaben der Einrichtung vertraut zu machen und ihnen Tätigkeitsbereiche anzubieten, mit denen sie sich identifizieren können und ein persönliches Erfolgserleben haben – dann ist nach den vorliegenden Analysen unabhängig von der beruflichen Qualifikation eine hohe Zufriedenheit möglich.

Bei der Gestaltung der Teamsituation sowie der Aufgabenverteilung haben die Leitungen eine besondere Aufgabe, die sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten wahrnehmen, allerdings auch als deutliche Zusatzbelastung erleben. In den vertieften Fallstudien („Good Practice") konnten spezifische Faktoren auf der Ebene der Leitungen identifiziert werden, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass eine Integration der *neuen* Fachkräfte gelingt und sich positive Effekte für die Entwicklung des gesamten Teams bzw. der Organisation zeigen (grundsätzliche Bereitschaft zur Öffnung/klare Befürwortung multiprofessioneller Teams; generell große Innovations- und Veränderungsbereitschaft; hohe Anerkennung von speziellen theoretischen Wissensbeständen und breitem pädagogischem Erfahrungswissen; hohe Ziel- und Qualitätsorientierung; ausgeprägte Teamorientierung; kompetenter Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten; persönliche Involviertheit in Team- und Qualitätsentwicklungsprozesse).

Es zeigt sich eine Verantwortung der Träger, die Leitungen und Teams durch verbesserte Unterstützungsstrukturen (Fachberatung, Supervision) zu begleiten. Strukturell könnten zudem klare und verbindliche und vom Träger mit Ressourcen abgesicherte „Einarbeitungskonzepte" hilfreich sein, die sich nur in einer kleinen Minderheit der untersuchten Einrichtungen fand. Vor dem Hintergrund einer äußerst angespannten Personalsituation

in den Einrichtungen und mangelnder Bewerberzahlen waren die Einstellungen von *neuen* Fachkräften oftmals weder konzeptionell noch zeitlich ausreichend vorbereitet. Häufig wurde die „Persönlichkeit" der BewerberInnen (insbesondere bei den *nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräften) vor deren Fachlichkeit gestellt.

Insgesamt kommt es stark darauf an, ob im Organisationsprozess eine gute Passung zwischen den spezifischen Situationen der Einrichtung bzw. des Teams einerseits und den Qualifikationen, Interessen und Entwicklungsmöglichkeiten der *neuen* Fachkräfte andererseits gelingt.

Handlungsempfehlungen

Die vergleichenden Analysen zeigen trotz heterogener Strukturen und Bedingungen in den Einrichtungen ähnliche Bedarfslagen, aus denen sich folgende Empfehlungen ableiten lassen:

1. Zentral erscheint eine fundierte, berufsintegrierte Weiterbildung der *neuen* Fachkräfte, damit sie die notwendigen Handlungskompetenzen erwerben können. Dabei sollten ebenfalls prozessbegleitende Angebote (Coaching, Supervision) für BerufseinsteigerInnen bzw. -wechslerInnen verankert werden, um die ersten Wochen der Tätigkeit in teilweise vollständig unbekannten Handlungsfeldern und Situationen bearbeiten zu können.
2. Die bisherigen ausbildungs- und berufsspezifischen Kompetenzen sollten systematisch mit den neuen Anforderungen verknüpft und diese in die Team- und Qualitätsentwicklung eingebunden werden. Hierzu sind in den Einrichtungen erste Ansätze erkennbar, allerdings noch nicht in der Praxis umgesetzt.
3. Wichtig erscheint auch ein Teamentwicklungskonzept (Inhouse-Fortbildungen), das speziell auf die Zusammenarbeit in einer multiprofessionellen Institution ausgerichtet ist. Dabei geht es um ein besseres Verstehen der unterschiedlichen Perspektiven, um die Entwicklung einer gemeinsamen forschenden und reflexiven Haltung und der Stärkung von Anerkennung und professionellem Selbstverständnis.
4. Die Strategien müssen *gleichzeitig* auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen: Auf der Ebene der individuellen Fachkraft bzw. der Teamebene, auf der Team-/Leitungsebene, auf der Leitungs-/Trägerebene sowie auf der (fach-)politischen Entscheidungsebene.
5. Auf der individuellen Fachkraft- bzw. Teamebene ist die Entwicklung, Erprobung und Evaluation passgenauer Einarbeitungskonzepte für *neue* Fachkräfte notwendig. Hierbei sind ausreichende zeitliche Res-

sourcen für die Einarbeitung (inkl. Hospitation in verschiedenen Gruppen/Funktionsräumen), die wechselseitige Klärung von Erwartungen, Zielen, Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen sowie strukturierte, regelmäßige Reflexionsgespräche, kollegiale Beratung, Coaching und Supervision (für *neue* Fachkräfte, ggf. auch auf Teamebene) wichtige Bausteine.

6. Ebenfalls auf der individuellen Fachkraft- bzw. Teamebene setzen Maßnahmen zu einer deutlichen Vertiefung der Kompetenzen im Bereich „früher Bildung" an. *Nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräften fehlen aktuelle Wissensbestände im Bereich der frühkindlichen Bildung und Entwicklung. Fortbildungen, die im Bereich der „25-Tage-Regelungen" nach § 7 KiTaG angeboten werden, ermöglichen erste Zugänge und ein Überblickswissen, das allerdings deutlich vertieft werden muss, um anschlussfähig zu sein. Diese Angebote sollten allen *nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräften (auch im Ausland qualifizierten Fachkräften und HeilerziehungspflegerInnen) ermöglicht werden.
7. Auf der Team-/Leitungsebene ist eine kompetenzorientierte Teamentwicklung zu forcieren, um die Potenziale multiprofessioneller Teams zu stärken und Risiken einer Qualitätssenkung zu verringern. Hierzu gehören u.a. Konzeptionstage zur Stärken-Schwächen-Analyse, die (Weiter-)Entwicklung von Leitbild und Konzeption auf der Grundlage von Vielfalt und Inklusion, die (weitere) Ausdifferenzierung von Aufgaben, Funktionen und Zuständigkeiten, die Stärkung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsspielräumen. Diese Maßnahmen sollten über einen längeren Zeitraum prozessbegleitend trägerseitig mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet werden (Inhouse-Schulungen, Hospitationen, kollegiale Beratung etc.). In diesem Zusammenhang ist auf die geringe Zeit für mittelbare pädagogische Tätigkeiten hinzuweisen, die von den Fachkräften in der schriftlichen Erhebung berichtet wurde. Experten zufolge müssen mindestens 16,5 % der Wochenarbeitszeit angesetzt werden, um die geforderten pädagogischen Tätigkeiten durchführen zu können (Viernickel & Fuchs-Rechlin, 2015).
8. Auf der Leitungs-/Trägerebene sollte die Entwicklung, Erprobung und Evaluation passgenauer Personal- und Organisationsentwicklungsstrategien zur Gewinnung und Bindung neuer Fachkräfte vorangebracht werden, wie es in dem im Rahmen der Studie TEAM-BaWü entwickelten Passungsmodell beschrieben wurde. Ziel dieser Maßnahmen ist es, *neue* Fachkräfte möglichst schnell zu einer Anschlussfähigkeit im Hinblick auf Team und Aufgaben zu befähigen und mit fachspezifischem Wissen und Können die Qualitätsentwicklung (und ggf. Schwerpunktbildung) der Einrichtung zu unterstützen. Besondere Qualitätsschübe

gehen von *einschlägig-hoch* qualifizierten Fachkräften mit akademischem Abschluss und/oder Doppelqualifikationen mit pädagogischer Ausrichtung aus. Um diesen Fachkräften mittel- bis langfristige Perspektiven zu bieten, sollten Zukunftsprofile (verbunden mit Leitungs-/Funktionsstellen) entworfen werden, die auch mit einrichtungsübergreifenden Aufgaben (Teamfortbildungen, Beratung, Coaching) sowie Trägeraufgaben (Mentoringkonzepte) verknüpft werden könnten. Damit wird für die Fachkräfte und Teams eine größere Planungssicherheit geschaffen (z. B. drei Jahre Tätigkeit in der Einrichtung mit der Option auf spätere Leitungs-/Funktionsstellen), und spätere Führungskräfte werden innerhalb der Trägerschaft gehalten.

9. Auf die Trägerebene bezogen ist die Empfehlung, *nicht-einschlägig* qualifizierte Fachkräfte nicht bzw. nur teilweise auf den allgemeinen Personalschlüssel (Gruppenfachkraft) anzurechnen, solange ihnen die erforderlichen pädagogischen und bildungsbezogenen Grundlagen fehlen, die sie im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen erwerben. Sofern ihre fachspezifischen Kompetenzen (z. B. im gesundheitlichen/pflegerischen/therapeutischen Bereich) in der Einrichtung benötigt werden, sollte dies über zusätzliche Stellenanteile realisiert werden. Fachkräfte, die langfristig in Kindertageseinrichtungen tätig sein wollen, sollten ermutigt und unterstützt werden, sich kontinuierlich weiter zu qualifizieren (pädagogische bzw. frühkindliche Schwerpunkte) und pädagogische Qualifikationen (mit staatlicher Anerkennung) zu erwerben.
10. Auf der (fach-)politischen Entscheidungsebene steht die Schaffung angemessener Rahmenbedingungen für Leitungskräfte dringend an. Der deutlich höhere Zeitaufwand für Personalgewinnung, -einarbeitung und -entwicklung in multiprofessionellen Teams sowie in Teams mit besonderen Schwerpunkten/Anforderungen (Familienzentren/Inklusion/Schwerpunktkitas) sollte sowohl bei der Leitungsfreistellung als auch bei zusätzlichen Funktionsstellen unterhalb der Leitungsebene berücksichtigt werden. Die derzeitige Bemessungsgrundlage für Freistellungen sollte auf die Größe und Zusammensetzung des Teams erweitert werden.
11. Ebenfalls auf der (fach-)politischen Entscheidungsebene angesiedelt ist die Empfehlung, spezifische praxisintegrierte Weiterbildungsangebote („PIA plus“ Modell) zu entwickeln, zu erproben und zu evaluieren. Die guten Erfahrungen einer praxisintegrierten Ausbildung (PIA) in Baden-Württemberg, die sowohl hinsichtlich der Gewinnung von Fachkräften (höhere Abiturquote, höherer Männeranteil) als auch hinsichtlich der Teamstabilität (i. d. R. dreijährige Beschäftigungsdauer in einer Einrichtung) vorteilhaft ist, könnten auf eine praxisintegrierte Weiter-

bildung („PIA plus“) für Fachkräfte, die nach § 7 KiTaG in Kindertageseinrichtungen beschäftigt sind, erweitert werden. Beispielsweise könnten einschlägige pädagogische Weiterbildungsangebote für Heil-/Pflegeberufe bzw. heilpädagogische/therapeutische Weiterbildungsangebote für ErzieherInnen in Zusammenarbeit mit Fachschulen entwickelt werden, die jeweils zu staatlich anerkannten Abschlüssen führen. Damit erschließen sich neue Chancen und Perspektiven – sowohl auf individueller Ebene zur Vertiefung und Verbreiterung der beruflichen Qualifikationen für die Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen als auch auf Teamebene (hier werden ähnlich positive Effekte wie bei PIA erwartet). Eine höhere Teamstabilität kann bspw. über eine vertragliche Bindung für die Dauer der Weiterbildung mit der Option auf spätere Leitungs-/Funktionsstellen erzeugt werden. Berufsintegrierte einschlägige Weiterbildung wirkt sich darüber hinaus positiv auf die Qualitätsentwicklung der Einrichtung aus, weil vertiefte Wissensbestände und Kompetenzen unmittelbar mit der alltäglichen Handlungspraxis verknüpft werden können, sofern es (analog zu PIA) gelingt, eine enge Verzahnung der Lernorte Fachschule-Praxis herzustellen.

Teil I Hintergrund der Studie, methodisches Vorgehen, Stichprobenbeschreibung

Kapitel 1
Hintergrund der Studie (Auftrag)

In dem Projekt „Team-Evaluation bezüglich der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit multiprofessioneller Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg“ (TEAM-BaWü) wurden 25 multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen über einen Zeitraum von insgesamt 18 Monaten (Januar 2014 bis Juni 2015) durch WissenschaftlerInnen des Zentrums für Kinder- und Jugendforschung an der Evangelischen Hochschule Freiburg begleitet. Bei diesem, vom Kultusministerium Baden-Württemberg in Abstimmung mit den kommunalen Landesverbänden sowie mit allen Trägerverbänden Baden-Württembergs in Auftrag gegebenen Forschungsprojekt ging es um die Frage, ob und in welcher Form es gelingt, die unterschiedlichen Qualifikationen und Kompetenzen bestmöglich in einem Team zusammenzuführen und die speziellen Wissens- und Erfahrungsbestände im Sinne einer besten Fachpraxis zu nutzen (Erfolgs- und Hemmfaktoren). Auch sollten Erkenntnisse über Möglichkeiten gewonnen werden, wie Arbeitszufriedenheit, Prozessqualität und Teamstabilität befördert werden können.

Das Forschungsprojekt stand in Zusammenhang mit der Novellierung des § 7 KiTaG (Kindertagesbetreuungsgesetz) im Mai 2013[6], in deren Zusammenhang der Fachkräftekatalog flexibilisiert und erweitert wurde sowie mit dem bis zum 31. Juli 2015 befristeten „Flexibilisierungspaket zur gelingenden Umsetzung des Rechtsanspruchs ab 1. August 2013 auf Förderung in einer Kindertageseinrichtung oder in Kindertagespflege für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr – Gemeinsame Empfehlung des Kultusministeriums, der Kommunalen Landesverbände, des Kommunalverbands für Jugend und Soziales, der Kirchen, kirchlichen und freien Trägerverbände“[7]. Im Zuge dieser Veränderungen wurde vereinbart, dass mit einer Evaluation in Baden-Württemberg nach zwei Jahren überprüft werden soll, wie sich die Zusammensetzung der Teams verändert und ob dieses Qualitätsveränderungen in den Einrichtungen zur Folge hat.

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

7 http://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/jugend/tagesbetreuung_von_kindern/aktuelle_gesetzliche_vorgaben/Flexibilisierungspaket_U3.pdf

Im November 2013 wurde eine schriftliche Befragung unter allen Trägern und Leitungskräften in Baden-Württemberg durchgeführt, deren Ergebnisse im ersten Zwischenbericht (Dezember 2013) dokumentiert und im Juli 2014 veröffentlicht wurden (Weltzien et al., 2014a). Im zweiten Zwischenbericht wurden Sonderauswertungen dieser Befragung vorgestellt, dieser Bericht ging dem Kultusministerium im Juli 2014 zu (Weltzien et al., 2014b). Im dritten Zwischenbericht wurden erste Ergebnisse der Prozessbegleitung von 25 multiprofessionell zusammengesetzten Teams in baden-württembergischen Kindertageseinrichtungen vorgestellt (Weltzien et al., 2015). Darin wurden die Ergebnisse der Ersterhebung (t0, Zeitraum Februar/März 2014) sowie erste Auswertungen der Zwischenerhebung (t1, Zeitraum Oktober/November 2014) dokumentiert. Im vorliegenden Abschlussbericht werden nun die umfangreichen quantitativen und qualitativen Analysen zum Abschluss des Forschungsprojekts dokumentiert.

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 (die teilweise bis zu vier Erhebungstermine für Interviews/Gruppendiskussionen in den Einrichtungen erforderlich machten) 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.

Noch ein wichtiger Hinweis zum Schluss: Alle Auswertungen wurden vollkommen anonymisiert, so dass weder auf Träger, Orte noch spezifische Einrichtungen oder Personen Rückschlüsse möglich sind. Dies schränkt zwar die Analyse- bzw. Berichtsmöglichkeiten teilweise ein (weil bspw. nur Größenklassen berichtet werden oder mit Indizes gearbeitet wird), ist aber aufgrund der teilweise sensiblen Daten (z. B. zu den Arbeitsverträgen) eine wichtige Vereinbarung zwischen den Auftraggebern, dem Zentrum für Kinder- und Jugendforschung als durchführendem Forschungsinstitut und den teilnehmenden Einrichtungen bzw. Trägerorganisationen. Trotz dieser Einschränkung ist es gelungen, in dem Forschungsprojekt systematische, statistisch abgesicherte Zusammenhänge (quantitative Analysen) bzw. prototypische Chancen, Risiken, Herausforderungen und Problemlagen aufzuzeigen, wie sie sich gegenwärtig in multiprofessionellen Teams in Baden-Württemberg zeigen.