



EVANGELISCHE  
HOCHSCHULE  
FREIBURG



---

Prof. Dr. Dörte Weltzien  
Evangelische Hochschule Freiburg, Zentrum für Kinder- und Jugendforschung

# **„Professionalisierung von Kita-Teams - Multiprofessionelle Zusammenarbeit begleiten“**

*Digitalen Impulsvortrag, am 01.12.2022*

# „Professionalisierung von Kita-Teams - Multiprofessionelle Zusammenarbeit begleiten“

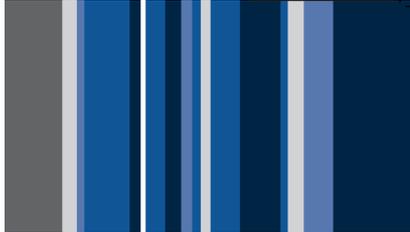
---

## 4 Impulse

- (1) Was ist ein multiprofessionelles Team?
- (2) Was wissen wir über Gelingensbedingungen?
- (3) Welche Risiken sind bekannt?
- (4) Wie können multiprofessionelle Teams gut begleitet werden und Risiken abgefedert werden?

## Austausch und Diskussion

# Empirische Studien zum Thema



(1)

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

## Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen

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

BELTZ JUVENTA

## TEAM-BaWü

Team-Evaluation bezüglich der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit multiprofessioneller Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg.

Laufzeit: 2013–2015

Finanzierung: Ministerium für Kultur, Jugend und Sport Baden-Württemberg

(2)



## Fachkräfteoffensive - Frühe Chancen (fruehe-chancen.de)

## Evaluation des Bundesprogramms "Fachkräfteoffensive"

**Laufzeit:** Januar 2020 bis Dezember 2021

**Finanzierung:** Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)

Mehr Infos unter [www.zfkj.de](http://www.zfkj.de)



## MULTIPLIKATOR\*INNEN-SCHULUNG

zur **Qualitätsentwicklung bindungsbezogener Interaktionen**  
pädagogischer Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen (Quebin)

### WELCHE ZIELE HAT DAS QUEBIN-PROJEKT?

Bisher fehlt es an Verfahren, die es pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen ermöglichen, den Bindungsstatus von Kindern zuverlässig festzustellen. Um psychischen Problemen und Verhaltensauffälligkeiten kompetent zu begegnen, ist es wichtig, das Interaktionsverhalten auf die Bedürfnisse der Kinder feinfühlig abzustimmen. Weltweit für eine zuverlässige Einschätzung der Bindungssicherheit erforderlich ist, werden die

## Mutausbruch - füreinander stark machen



(4)

Projekttitle: "Mutausbruch - füreinander stark machen"

Projektförderer: Verband der Privaten Krankenversicherung e.V. (PKV)

Projektlaufzeit: März 2020 – März 2024

Mutausbruch -  
Bundearbeitsgemeinschaft  
Mehr Sicherheit für Kinder e.V.  
([kindersicherheit.de](http://kindersicherheit.de))

Mehr Infos unter [www.zfkj.de](http://www.zfkj.de)

# „Professionalisierung von Kita-Teams - Multiprofessionelle Zusammenarbeit begleiten“

---

## 4 Impulse

- (1) Was ist ein multiprofessionelles Team?
- (2) Was wissen wir über Gelingensbedingungen?
- (3) Welche Risiken sind bekannt?
- (4) Wie können multiprofessionelle Teams gut begleitet werden und Risiken abgedeckt werden?

## Austausch und Diskussion

# Was ist ein multiprofessionelles Team?

---



Alle Fachkräfte, die lt. Fachkräftecatalog „Fachkräfte“ sind,

- eine Festanstellung beim Träger haben und überwiegend in der Kita tätig sind,
- eine Festanstellung beim Träger haben und einrichtungsübergreifend arbeiten (z.B. Sprachförderung),
- eine befristete Anstellung beim Träger haben und in der Kita tätig sind oder
- eine Teilzeitstelle beim Träger haben und in der Kita tätig sind?

Und dabei ....

... auf den Stellenschlüssel angerechnet werden.

... auf den Stellenschlüssel nicht angerechnet werden?

## Beispiel:

---

In einer inklusiv arbeitenden Kindertageseinrichtung arbeiten in einem Team von 10 festangestellten Fachkräften (nach § 7)

2 KrankenpflegerInnen,  
1 ErgotherapeutIn

Wie groß ist der Unterschied, ...

- wenn diese drei Fachkräfte in den Personalschlüssel eingerechnet werden?
- wenn diese drei Fachkräfte zusätzlich zu dem Stellenschlüssel fest angestellt werden?
- wenn sie als externe Fachkräfte stundenweise zur speziellen Förderung der Kinder engagiert werden?

---

„Multiprofessionelles Team“ bezieht sich im Folgenden auf

- ... alle Fachkräfte, die nach dem Fachkräfteverzeichnis als pädagogische Fachkraft tätig sind;
- ... alle Fachkräfte in einem Kita-Team, die fest angestellt sind (keine externen Honorarkräfte).

# Was ist anders in einem „multiprofessionellen Team“?

---

Im **besten** Falle („Chancen“):

Passgenaue Antworten auf erweiterte Anforderungen

an Kitas:

Inklusion

Familienzentren

Kultursensible Konzepte/Migration

Sprachförderung

....

Hohe Qualitätsansprüche im Sinne von

Frühkindlicher Bildung, Betreuung und Erziehung

(Bildungsprogramme, Kompetenzen, Spezialisierungen, ...)

# Was ist anders in einem „multiprofessionellen Team“?

---

Im **ungünstigen** Falle („Risiken“):

Reaktion auf Personalknappheit

„Versorgung“ (Betreuung/Aufsicht/Kindeswohl gewährleisten) ?

Arbeitsbelastung der Fachkräfte verringern ? ?

Teamstabilität (wieder) herstellen ? ?

Qualitätsstandards halten ? ? ?

# „Professionalisierung von Kita-Teams - Multiprofessionelle Zusammenarbeit begleiten“

---

4 Impulse

Was ist ein multiprofessionelles Team?

Was wissen wir über Gelingensbedingungen?

Welche Risiken sind bekannt?

Wie können multiprofessionelle Teams gut begleitet werden und Risiken abgedeckt werden?

Austausch und Diskussion

# Gelingensbedingungen

---



Team/Leitung: Grundsätzliche Aufgeschlossenheit gegenüber **neuen Fachkräften**.

Allerdings:

Akzeptanz multiprofessioneller Teams ist abhängig von Teamsituation und Arbeitszufriedenheit.

*Neue*, eher **hoch qualifizierte Fachkräfte** (z.B. Kindheitspädagog\*innen):

- hohe und schnelle Adaptationsfähigkeit, Rückgriff auf theoretische Wissensbestände;
- Relativ schnell Anschluss an die bestehende pädagogische Praxis; darüber hinaus z.T. Spezialkompetenzen (z.B. Sprachförderung; Beobachtung & Dokumentation, Inklusion, Familien, Grundschule);
- Deutliche Aufstiegsperspektiven (z.B. Übernahme von Spezialfunktionen oder Zuständigkeiten);

# Gelingensbedingungen

---



Team/Leitung: Grundsätzliche Aufgeschlossenheit gegenüber **Berufseinsteiger\*innen**,

Kita als Ausbildungsort inzwischen breit anerkannt. Allerdings:

Anleitungsqualität und Ausbildungsbedingungen entscheiden!

**Neue, (noch) gering qualifizierte** Fachkräfte:

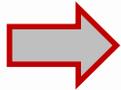
- Grundsätzlich hohe Motivation für den Beruf;
- Längerfristige Perspektiven im Kita-Handlungsfeld
- Möglichkeiten einer passgenauen Ausbildung (z.B. „PIA Ausbildung)
- Möglichkeiten einer passgenauen Weiterqualifizierung/Quereinstieg (z.B. Programm „Kita-Helfer\*innen)

## Fallstudien („Good Practice“)

---



Kriterien: überdurchschnittliche pädagogische Prozessqualität (KES-R, ECERS-E), bedarfs- und zukunftsorientierte Ausrichtung, aktive Gestaltung personeller Veränderungen, multiprofessionelle Zusammensetzung, innovative Planungs- und Organisationsprozesse.



### Erfolgsfaktoren auf Leitungsebene:

- 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

# „Professionalisierung von Kita-Teams - Multiprofessionelle Zusammenarbeit begleiten“

---

4 Impulse

Was ist ein multiprofessionelles Team?

Was wissen wir über Gelingensbedingungen?

Welche Risiken sind bekannt?

Wie können multiprofessionelle Teams gut begleitet werden und Risiken abgedeckt werden?

Austausch und Diskussion

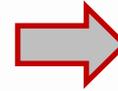


## ***Nicht-einschlägig* qualifizierte Fachkräfte**

- Zu Beginn der Tätigkeit sind aktuelle pädagogische Orientierungen („Bild vom Kind“) (noch) eher fremd;
- zunächst wenig handlungsfeldspezifisches und frühpädagogisches Theoriewissen;
- Handlungspraxis (gruppenbezogene Arbeit, stärkenorientierter Ansatz, breite Entwicklungsbegleitung in verschiedenen Kompetenzbereichen) weitgehend neu;
- teilweise Überforderung z.B. im Umgang mit Konflikten in der Gruppe oder herausfordernden Verhaltensweisen sowie in der Zusammenarbeit mit Eltern.

## **Nicht-einschlägig qualifizierte Fachkräfte**

eher geringe Möglichkeiten, spezifisches Fachwissen  
in alltagsintegrierten Angeboten umzusetzen



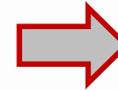
ungenutzte Ressourcen  
individuelle Überforderung  
Demotivation/Fluktuation

teilweise Unterschätzung der Komplexität  
pädagogischer Praxis

*„[...] ja also ein Erzieher lernt, glaub ich, eben dieses Spielerische, das Singen, zu Basteln und irgendwas dahin zu stellen und irgendwie Bi-Ba-Butzemann zu singen und ein Heilerziehungspfleger also eher weniger. Und dann hat man schon so eine Hemmschwelle, und das ist gar nicht so mein Ding am Anfang gewesen und nee, das mach ich nicht, das kann ich nicht, mach ich nicht und kann ich nicht, ich hab das nicht so gelernt oder ich komm mir dann eher komisch vor. Das ist wie ja zurückversetzt.“ (Heilerziehungspflegerin, Int4, Z. 435).*

## **Einschlägig-hoch qualifizierte Fachkräfte**

Kritische Blick auf pädagogische Praxis  
Zufrieden mit päd. Tätigkeiten (Kinder, Familien)  
Teilweise unzufrieden mit vorgefundener Qualität  
Sehr unzufrieden mit Rahmenbedingungen  
(zeitl., pers. Ressourcen)



große Potentiale für Teams  
„drohende“ Unterforderung  
Perspektiven innerhalb oder  
außerhalb der Kita

*(„[...] (Wo sehen Sie sich 2015?) Immer noch hier mit weiteren Zusatzqualifikationen und Fortbildungen. Wir haben ja so ein Projekt ... auf jeden Fall möchte ich mich da beteiligen da geht es um Familienstärkung. Ich möchte mich im Atelierbereich nochmal ein bisschen weiterentwickeln hab auch meine Fortbildungen schon alle beantragt also das steht auch fest. Und was war es noch? Traumazentrierte Spieltherapie interessiert mich wahnsinnig, das möchte ich noch dazu machen.“*

*(Kindheitspädagogin, Int2, Z.231).*

# „Professionalisierung von Kita-Teams - Multiprofessionelle Zusammenarbeit begleiten“

---

4 Impulse

Was ist ein multiprofessionelles Team?

Was wissen wir über Gelingensbedingungen?

Welche Risiken sind bekannt?

Wie können multiprofessionelle Teams gut begleitet werden und Risiken abgedeckt werden?

Austausch und Diskussion

# Multiprofessionelle Teams gut begleiten – Risiken abfedern

---

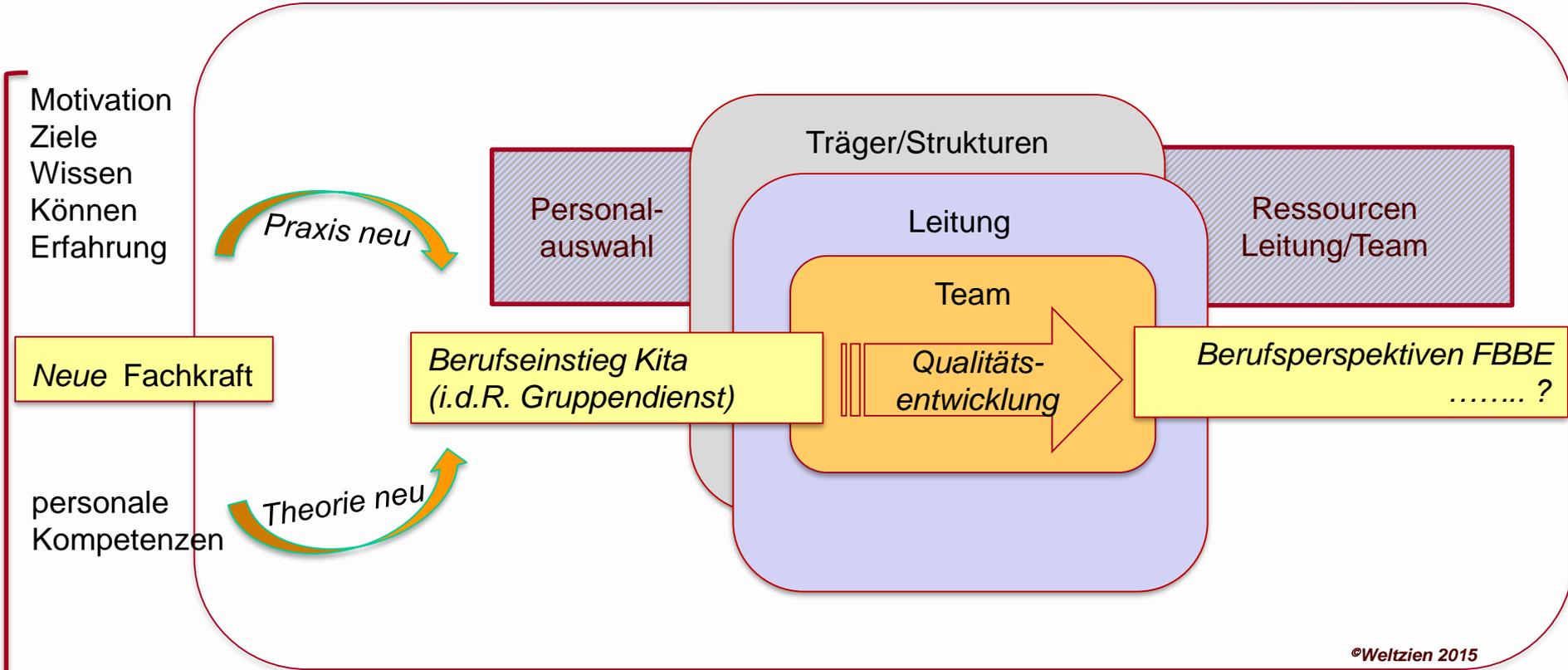
Gute Arbeitsatmosphäre, hohe Prozessqualität und Teamkohärenz keine Selbstläufer

Grunddilemma: *neue* Fachkräfte brauchen längere Einarbeitungsphase, diese ist strukturell (Verträge, Personalplanung) nicht vorgesehen/möglich.

Gute Integration *neuer* Fachkräfte – insbesondere *nicht-einschlägig* qualifizierter Fachkräfte – abhängig von:

- zur Verfügung stehenden Zeitressourcen,
- Möglichkeiten, vertiefte Gespräche zu führen (Anleitung, Reflexion, Coaching),
- Möglichkeiten der prozessbegleitenden Weiterbildung

# Modell professioneller Kita-Teamentwicklung



berufl. Qualifizierung

Vorbereitung

berufsbegl. Weiterbildung

Weiterqualifizierung FBBE

**Personalgewinnung**

**Personalentwicklung**

**Personalstabilität**

# Multiprofessionelle Teams gut begleiten – Risiken abfedern

---

## Was kann die Fachberatung dazu beitragen?

Einstieg erleichtern, Team entlasten:

- Ethisch und rechtlich begründetes Kinderschutzkonzept (klarer Verhaltenskodex für Einsteiger\*innen!)
- Anleitungskonzept und Qualitätsstandards für Anleitung
- Fachliche Begleitung und Schulung (Methoden) der Anleitung
- regelmäßige Fach- und Reflexionsgespräche im Team, Anerkennungs- und Fehlerkultur in der Einrichtung (verbindliche Zeiten!; Ergebnissicherung!!)
- Pädagogisches Wissen, Können und Handeln der Einsteiger\*innen systematisch reflektieren
- Langfristige (Weiter-)Qualifizierung der Einsteiger\*innen, verbindliches Weiterbildungskonzept (individuell und Team)
- Supervisionsangebot für Einstiegsphase
- Einrichtungs-/Trägerübergreifende Vernetzung der Einsteiger\*innen
- ....

## Literatur zum Vortrag

---



EVANGELISCHE  
HOCHSCHULE  
FREIBURG



Weltzien, D., Fröhlich-Gildhoff, K., Strohmer, 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.

Cloos, P. & Weltzien, D. (Hrsg.) (2019). Multiprofessionelle Zusammenarbeit. KiTa aktuell spezial 4/2019

Weltzien, D. (2020). Team und Teamarbeit, multiprofessionelle Teams. In: J. Roos & A. Roux (Hrsg.). Handbuch Kindertageseinrichtungen. Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis (S. 545-554). Köln: Carl Link.

Alle Evaluationsberichte zum Bundesprogramm Fachkräfteoffensive zum Download: Fachkräfteoffensive - Frühe Chancen ([fruehe-chancen.de](http://fruehe-chancen.de))