



EVANGELISCHE
HOCHSCHULE
FREIBURG



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

Karriere in Kitas – alles Teamsache?

Keynote beim WiFF-Bundeskongress
am 3. Dezember 2019 in Berlin

Karriere in Kitas – alles Teamsache?



EVANGELISCHE
HOCHSCHULE
FREIBURG



1. Bemerkung:

Einschlägig qualifizierte Fachkräfte haben theoretisch die besten Chancen in der Kita. Theoretisch ...

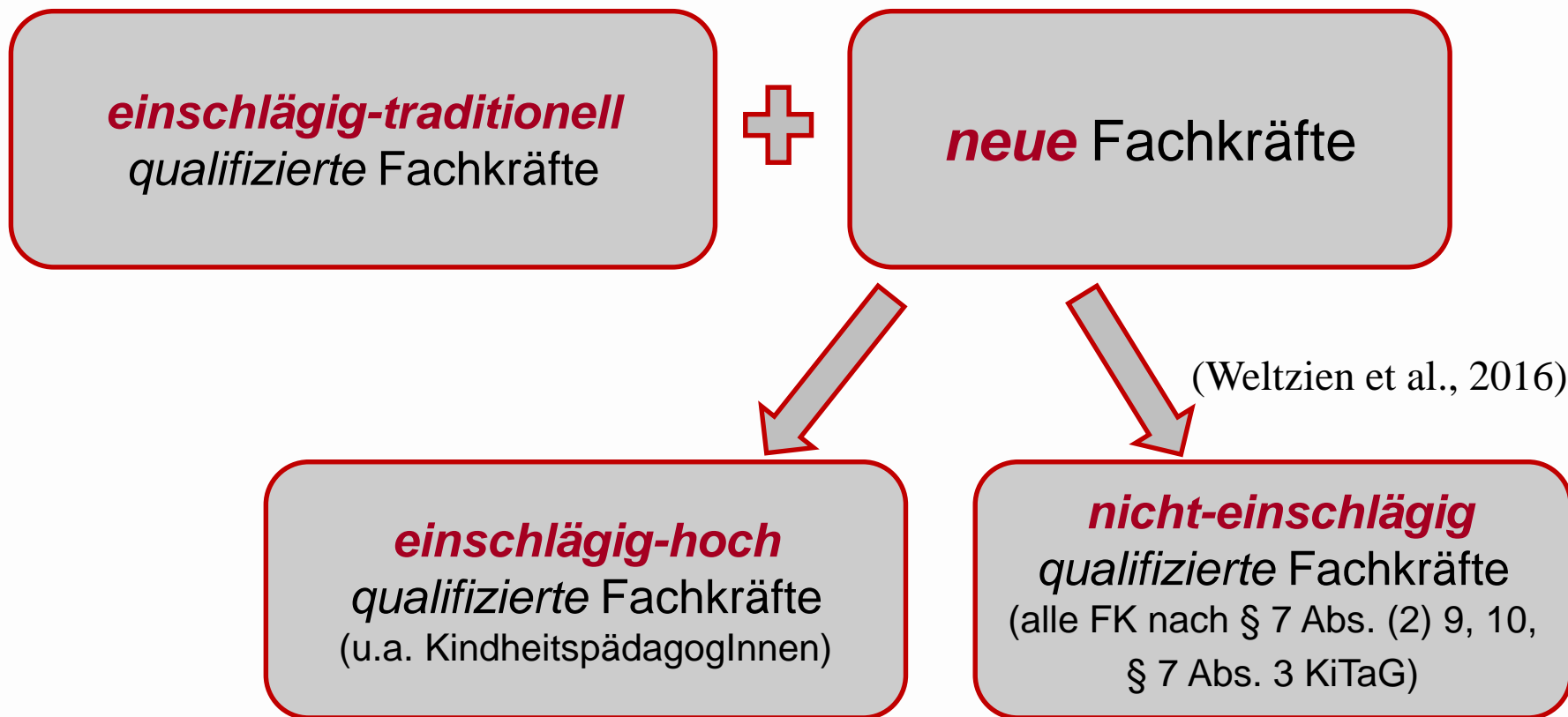


Team-Evaluation bezüglich der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit multiprofessioneller Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg

Projektlaufzeit: Sept. 2013 – Juli 2015

(Weltzien et al., 2016)

Multiprofessionelle Teams und Fachkräftegruppen (nur internes Personal nach KitaG)





„Der [Einstieg] war fürchterlich, weil ich mich einfach komplett überfordert gefühlt habe, was offensichtlich, was ich dann erst so später mitbekommen habe, dass die Kollegen gleich mehr oder weniger mir sehr viel mehr zugetraut haben als ich mir selber und ich einfach das Gefühl hatte, ich komme hier rein, es ist ein teiloffenes Konzept, ich komme zum Dienst, dann sehe ich die Kinder zehn Minuten, dann sind sie plötzlich weg in irgendwelchen Bereichen von wann bis wann, also ich war einfach überfordert komplett.“ *(Interview Sozialpädagogin)*

(Weltzien et al., 2016)

Was kommt nach dem Berufsstart?



„Unter dem Eindruck des Primats langjähriger Berufserfahrung meinen die frisch ausgebildeten Fachkräfte, eigene Ideen und eigene Vorstellungen nicht angemessen einbringen und realisieren zu können. Praxis – so ihre Wahrnehmung – erfordert vor allem Anpassung an bestehende Muster und Strukturen.“

(Fuchs-Rechlin & Züchner, 2018, S. 63)

Fuchs-Rechlin, K. & Züchner, I. (2018). Was kommt nach dem Berufsstart? Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen (WiFF Studien). München: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte.

Karriere in Kitas – alles Teamsache?



EVANGELISCHE
HOCHSCHULE
FREIBURG



2. Bemerkung:

Das Kompetenzniveau in einem Team ist größer
als die Summe der Einzelkompetenzen.

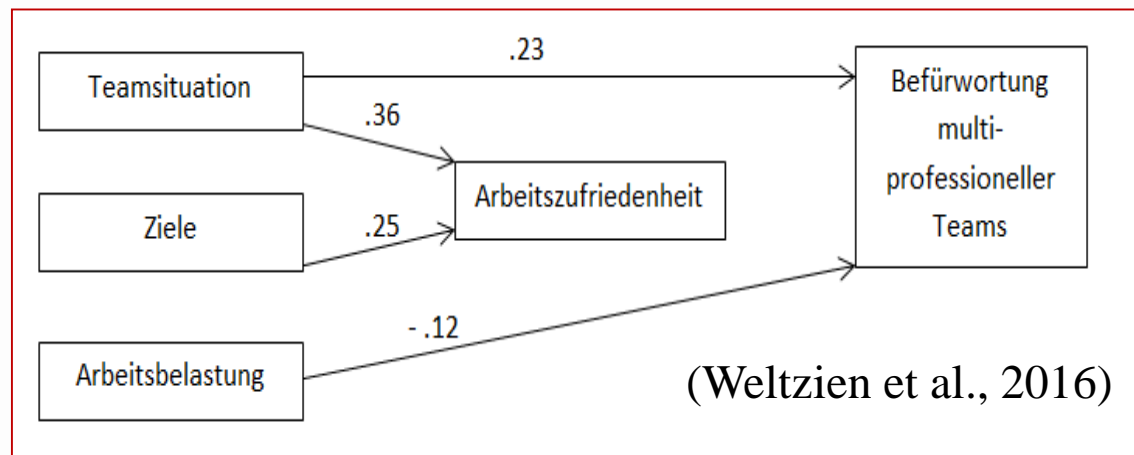
TEAM BaWü – Zusammenhang Arbeitssituation – Akzeptanz (t2)

Gute Teamsituation und klare Zielformulierung/Aufgabenverteilung führen zu einer höheren Befürwortung multiprofessioneller Teams. (Weltzien et al., 2016)

Hohe Arbeitsbelastung wirkt sich dagegen negativ auf die Akzeptanz *neuer* Fachkräfte im Team aus.

Merkmale „guter Teamsituation“ unter anderem (Viernickel, et al., 2013):

- Sehr guter Teamgeist
- Gute Unterstützung
- Aufgeschlossen für neue Ideen
- Fehlerfreundlichkeit



TEAM BaWü – Zusammenhang Teamzusammensetzung - Prozessqualität

Einrichtungen mit hohem Anteil von *neuen* Fachkräften (mehr als 34%) weisen etwas geringere Prozessqualität auf; deutlicher bei ECERS-E Skala.

Korrelationsanalysen (t0):

In der Hälfte der kleineren Teams: $r = -.60$, $p < .05$;

In der Hälfte der größeren Teams: $r = -.33$, n.s.

Negativer Zusammenhang zwischen *nicht-einschlägig* qualifizierten Fachkräften und Prozessqualität, wenn Einrichtungsgröße berücksichtigt wird;

je kleiner das Team, desto stärker Zusammenhang.

(Weltzien et al., 2016)

Karriere in Kitas – alles Teamsache?



EVANGELISCHE
HOCHSCHULE
FREIBURG



3. Bemerkung:

Qualifikationen und Strukturen sind (nur) der Rahmen,
die Performanz im Kontext ist das Bild.

Auf das „Wie“ kommt es an!

Instrument „EInk – Einstellungen pädagogischer Fachkräfte zur Inklusion“



EVANGELISCHE
HOCHSCHULE
FREIBURG



- (1) „Pädagogische Kernüberzeugungen zur Inklusion“, $\alpha = .79$ (Skala 1; 6 Items)
- (2) „Subjektive Wirksamkeitsüberzeugungen zur Umsetzung von Inklusion“ $\alpha = .83$ (Skala 2; 9 Items)

N= 184; Varianzaufklärung h_i^2 : 46 %; Korr. der Skalen $r = .61^{***}$

(Weltzien & Söhnen, 2019)

→ Ein wesentlicher Motor für Inklusion stellt der systematische, theorie- und methodengeleitete kollegiale Austausch auf Peerebene dar (vgl. auch Stoiber, Gettinger & Goetz, 1998).

Karriere in Kitas – alles Teamsache?



EVANGELISCHE
HOCHSCHULE
FREIBURG



4. Bemerkung:

Das Toleranzintervall ist kurz:

Werden die Erwartungen an pädagogische Qualität nicht erfüllt,
sind die besten Kräfte schnell wieder weg.

Befragung von Absolvent*innen kindheitspädagogischer Studiengänge in Baden-Württemberg



	Erste berufliche Tätigkeit	Zweite berufliche Tätigkeit	Dritte berufliche Tätigkeit
Handlungsfeld Kindertageseinrichtung	Gesamtstichprobe N = 1.110		
Päd. Fachkraft in Kindertageseinrichtung/Familienzentrum	70,3%	42,3%	40,9%
Leitung Kindertageseinrichtung	12,3%	22,6%	23,7%
Weitere Handlungsfelder			
SPFH/ Frühe Hilfen/ Hilfen zur Erziehung/ sonst. Jugendhilfe	4,2%	4,8%	7,5%
Stationäre Betreuung	3,7%	1,8%	2,2%
Ganztagsschule/ Schulsozialarbeit	1,8%	1,8%	2,2%
Frühförderung/Inklusion	1,1%	1,5%	1,1%
Verwaltung/ Jugendamt/ Träger	0,5%	1,8%	3,2%
Offene Kinder- und Jugendarbeit	0,5%	1,3%	0,0%
Wissenschaft und Forschung	0,4%	1,5%	2,2%
Beratungsstellen	0,2%	0,6%	0,0%
Familienbildung	0,2%	0,3%	0,0%
Fachschulen	0,0%	1,8%	3,2%
Sonstiges	4,2%	17,7%	12,9%
	n=925	n=326	n=93

(Weltzien et al., 2019)

weltzien@eh-freiburg.de

Weltzien, D., Limberger, J., Morys, R. & Wehner, U. (2019). Kindheitspädagog*innen in Baden-Württemberg. Aktuelle Studie zu den beruflichen Werdegängen und Erfahrungen. KiTa aktuell 3/2019, 18-21.

Was kommt nach dem Berufsstart?

Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen ..

„Schaut man auf die Gründe für einen Stellenwechsel, so zeigen sich Handlungsbedarfe im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Feldes: Mangelnde Gestaltungsspielräume bei gleichzeitig hoher Verantwortung erschweren ebenso wie Konflikte in den Teams eine nachhaltige berufliche Einmündung in das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung.“

(Fuchs-Rechlin & Züchner, 2018, S. 62)

TEAM BaWü – Fluktuation



Einrichtungs-Nr.	Größe (nach Anzahl Fachkräfte)	Anteil <i>neue</i> Fachkräfte (t2)	Anteil <i>neue</i> Fachkräfte (t1)	Zu-/Fortgänge t0-t1*	Zu-/Fortgänge t1-t2*
6	>20	14%	16%	+1 Ez	+3Ez, -3Ez, -1nF
7	>20	33%	38%	+3 nF	+1nF, +1Ez -2nF
8	<10	38%	38%	-1 nF , +1 Ez	/
9	>20	11%	15%	-1 nF	-1nF
10	<10	17%	17%	/	/
11	>20	26%	27%	-2 nF	+3Ez, -1Ez
12	>20	5%	7%	+ 1 nF	-1nF
13	10-20	17%	9%	-1 nF , +1 Ez	+1nF
14	10-20	17%	17%	/	/
15	10-20	17%	17%	+1 nF	/
16	10-20	18%	18%	/	/
17	<10	22%	22%	+1 Ez	/
18	>20	23%	23%	-1 nF	/
19	<10	9%	22%	-1 nF , +1 Ez	+2Ez, -1nF
20	10-20	18%	22%	-2 Ez, +1 Ez	-1nF
21	>20	65%	65%	-6 Ez.	+1nF, +1Ez -1nF. -1Ez

(Weltzien et al., 2016)

Karriere in Kitas – alles Teamsache?



EVANGELISCHE
HOCHSCHULE
FREIBURG



5. Bemerkung:

Karrierepfade in Kitas sind (noch) ungewohnt,
aber durchaus möglich.

Und sinnvoll.

TEAM BaWü – Fallstudie A

Für Spezialfunktionen „flexible Modelle“ (u.a. Freiräume bei Gestaltung der Vorbereitungszeit, weniger Bezugskinder, anteilige Freistellungen für Kooperationsbeauftragte, punktuelle Freistellungen für Sonderaufgaben/Veranstaltungsorganisation).

Leistungszulage (bis zu 600-800 Euro brutto pro Jahr)

→ Ziele: pädagogische Qualität weiter entwickeln; Nachwuchskräfte fördern

„Dann sind das Sprungbrettstellen, auch da wieder mit der Klarheit, die werden sich irgendwann so entwickeln, dass sie eine Leitung übernehmen werden und dann wechseln. Aber das macht ja nichts. Da wachsen ja Neue nach. Das ist ja das Schöne.“

(Weltzien et al., 2016)

Bundesprogramm „Fachkräfteoffensive“



Perspektiven mit Aufstiegsbonus

Bedarf

Eine berufliche Weiterentwicklung ist den Erzieher/-innen selbst sehr wichtig und gut für die Qualität der Bildung und Betreuung.

Sie zahlt sich aber bisher kaum aus.

Ca. 2.500
Fachkräfte

Bund

- Der Bund möchte fachliche Karrieren für Erzieherinnen und Erzieher ermöglichen.

Träger

- Der Träger erhält vom Bund einen Aufstiegsbonus, wenn er besonders qualifizierte Erzieherinnen und Erzieher mit herausgehobenen Aufgaben betraut z. B. als Koordinator/in für Kooperation mit der Grundschule oder Öffnung im Sozialraum.

Fachkräfte

- Die Fachkraft erhält vom Arbeitgeber eine Höhergruppierung – monatlich bis zu 300 Euro brutto bis 2022.

Der Bund setzt sich für eine bessere Bezahlung und Eröffnung von Weiterbildungsmöglichkeiten ein, dieser Prozess wird durch einen Dialog mit den Tarifpartnerinnen/-partnern begleitet.

(vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2018, 2019a, 2019b)

Kompetenzexpertise

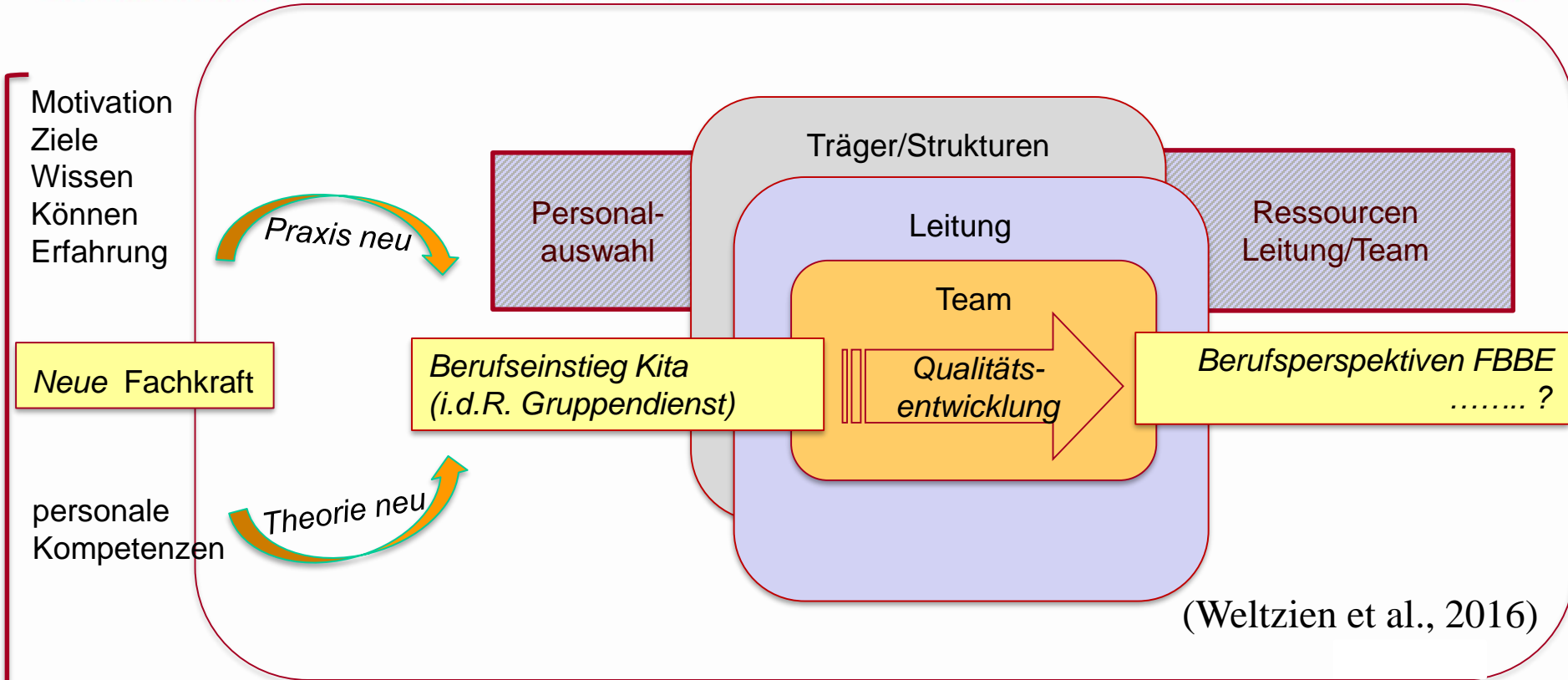
Fröhlich-Gildhoff et al., 2014

Empfehlungen:

- Differenzierung in Kern- und Spezialaufgaben;
- Prozess der Ausdifferenzierung muss von jedem Team – entsprechend der dort vorliegenden Kompetenzen und Interessenslagen – selbst geleistet werden;
- Herausforderungen für Leitung (ggf. auch Träger) in der Anleitung/Steuerung;
- Allerdings auch: Beschäftigungsbedingungen; Tarifsysteme erlauben kaum Ausdifferenzierung von Positionen, Funktionen und Aufgaben. (S. 65).

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. Berlin: BMFSFJ.

Modell professioneller Kita-Teamentwicklung



berufl. Qualifizierung

Vorbereitung

berufsbegl. Weiterbildung

Weiterqualifizierung FBBE

Personalgewinnung

Personalentwicklung

Personalstabilität

Fachkräftebindung - Internationale Befunde

Totenhagen, Hawkins, Casper, Bosch, Hawkey und Borden (2016) zeigten in einem internationalen Review auf, dass höheres Einkommen, die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und die Einstellung von Personal mit einer höheren Berufserfahrung zur Fachkräftebindung beiträgt. Auch staatlich finanzierte Anreizprogramme für die berufliche Entwicklung wirken positiv auf die Stabilität des Personals.

Personalentwicklung und –bindung: Gemeinsame Verantwortung von Träger, Leitung und Team



Personalentwicklung und -bindung wichtig für Teamstabilität

→ Teamveränderungen als kontinuierlichen und planbaren Prozess begreifen

- „neuen“ Fachkräften entsprechend ihrer beruflichen Qualifikationen und Ziele berufliche Wege aufzeigen
- besonders gut qualifizierte Fachkräfte mit Spezialkenntnissen zumindest für zwei bis drei Jahre im Team halten
- Signale geben, wie eine berufliche (und damit verbunden auch persönliche) Weiterentwicklung aussehen könnte.

→ Verlässlichere Planungszeiträume für Team und Leitung herstellen

→ einer zu großen Fluktuation im Team entgegen wirken.

(Weltzien et al., 2016)

Karriere in Kitas – alles Teamsache?



EVANGELISCHE
HOCHSCHULE
FREIBURG



6. Bemerkung:

Die pädagogische Arbeit in der Kita ist
eine „Lebensabschnittsphase“ für
hoch qualifizierte, spezialisierte Fachkräfte,
es sei denn ...

Führungspositionen in Kitas stärken



EVANGELISCHE
HOCHSCHULE
FREIBURG



Leitungspositionen brauchen Führungskräfte – mit pädagogischer Expertise

Gerade multiprofessionelle Teams brauchen pädagogische Leitungspersönlichkeiten

Leitungspositionen müssen wesentlich attraktiver werden

Trägerverantwortung im Qualitätsmanagement und Kosten-/Personalbereich

Leitungsentlastung bei Verwaltungstätigkeiten

Leitungsaufgaben im Team verteilen – Nachwuchskräfte im Team aufbauen

Karriere in Kitas – alles Teamsache?



Fazit:

Das Kita-Team im Wandel ist eine Realität und kein Unglück.

Professionalisierung der Teams, Ausdifferenzierung von Funktionen und Spezialisierung der Fachkräfte sind angesichts der anspruchsvollen fachlichen Aufgaben, unabdingbar.

Es lohnt sich, qualifizierte, spezialisierte Fachkräfte „auf Zeit“ zu gewinnen und zu binden.

Ob spezifisches Wissen und Können in der täglichen Praxis zur Entfaltung gebracht werden kann, ist kein Selbstläufer, sondern das Ergebnis eines konstruktiven Teamentwicklungsprozesses.

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.

Fuchs-Rechlin, K. & Züchner, I. (2018). Was kommt nach dem Berufsstart? Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen (WiFF Studien). München: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte.

Weltzien, D. & Söhnen, S.A. (2019). Einstellungen pädagogischer Fachkräfte zur Inklusion“ (EInk) Entwicklung und Ergebnisse eines standardisierten Befragungsinstruments. In: D. Weltzien, H. Wadepohl, C. Schmude, H. Wedekind & A. Jegodtka (Hrsg.). Forschung in der Frühpädagogik Band 12. Freiburg: FEL.

Weltzien, D., Limberger, J., Morys, R. & Wehner, U. (2019). Kindheitspädagog*innen in Baden-Württemberg. Aktuelle Studie zu den beruflichen Werdegängen und Erfahrungen. KiTa aktuell 3/2019, 18-21.

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. Berlin: BMFSFJ.