



Heterogenität im Team!? Potenziale nutzen & Stolpersteine erkennen

HERBSTTAGUNG „KINDERGARTEN. VIELFALT.
TEAM.“ AM 12.09.2024 AN DER
FACHHOCHSCHULE ERFURT

DR.^{IN} GABRIELE MÜLLER, UNIVERSITÄT
TÜBINGEN

AGENDA



THEMATISIERUNG &
BEDEUTUNG VON TEAM



VIELFALTSDIMENSIONEN IN
KITA-TEAMS



BLICK IN DIE FORSCHUNG:
STOLPERSTEINE



VIELFALT IM TEAM:
RESSOURCEN NUTZEN &
AUSBLICKE MEHRDIMENSIONAL

Thematisierungsweisen von Team

TEAMARBEIT ALS INSTRUMENT ZUR
EFFIZIENTEN ORGANISATION



TEAMARBEIT ALS ORT DER PROFESSIONELLEN
VERSTÄNDIGUNG: INDIVIDUELLE & KOLLEKTIVE
PROFESSIONALISIERUNG



(Lochner/Cloos 2019)

Team als...

„temporäre Beziehungskonstruktion“
(Lochner 2017)



Team – Ressource für die päd. Arbeit

- Teamqualität wirkt sich signifikant auf die Qualität von Interaktionen zwischen Fachkräften und Kindern aus. (BIKE Studie, Wertfein et al. 2013)
- Teamqualität wirkt sich auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit von Fachkräften aus:
 - Soziale Unterstützung als bedeutsame Ressource im Umgang mit berufl. Stress – wirkt Burn-out und anderen Stressbelastungen entgegen. (Lochner/Cloos 2019)
 - Positives Teamklima führt zu mehr Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement, wirkt Kündigungen entgegen. (AQUA-Studie Schreyer et al. 2014; Müller 2021)

Team – Ressource für die päd. Arbeit

- *„Also was mich hier hält ist auch nicht der Beruf an sich, sondern weil – also ich arbeite voll gern mit den Kindern zusammen – aber was mich echt schon ein paarmal davon abgehalten hat, mir was anderes zu suchen ist einfach das Team.“*
- *„Und ich finde, wir haben wahnsinnig viel Freiheiten inzwischen, um uns einfach auch auszuleben.“*
- *„...das geht aber nur, wenn du dich im Team, eben wenn du vertrauen kannst und wenn du einfach gut miteinander arbeitest, also das gute Miteinander...“*
- *„Was ich jetzt auch so in der Arbeit hier gemerkt habe, also auf jeden Fall die Zusammenarbeit im Team und dass alle an einem Strang ziehen ist wichtig...“*
- *„Ja, diese Zugehörigkeit, dass die wirklich auch da ist so ne richtige Zugehörigkeit und auch so dieses der Respekt miteinander.“*
- *„Dass es ein tolles Team ist, wo alle offene Ohren haben, wenn man mal mit einer Sorge geschwind oder eine Reflexion braucht, ob man da richtig einen Ansatz findet. Immer ein offenes Ohr ein kleines Gespräch oder eine Kritik oder irgendwas, ja das ist eine richtige Stärke.“*

(Zitate aus Gruppendiskussionen, Müller 2021)

Vielfaltsdimensionen im Kita-Team

MULTIPROFESSIONALITÄT ALS QUALITÄTSPRINZIP
UND/ODER LÖSUNG DES FACHKRÄFTEMANGELS!?



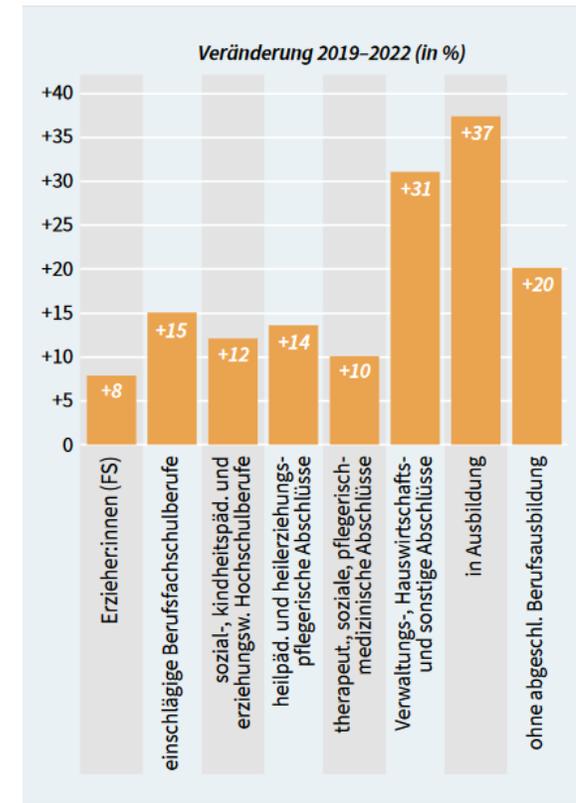
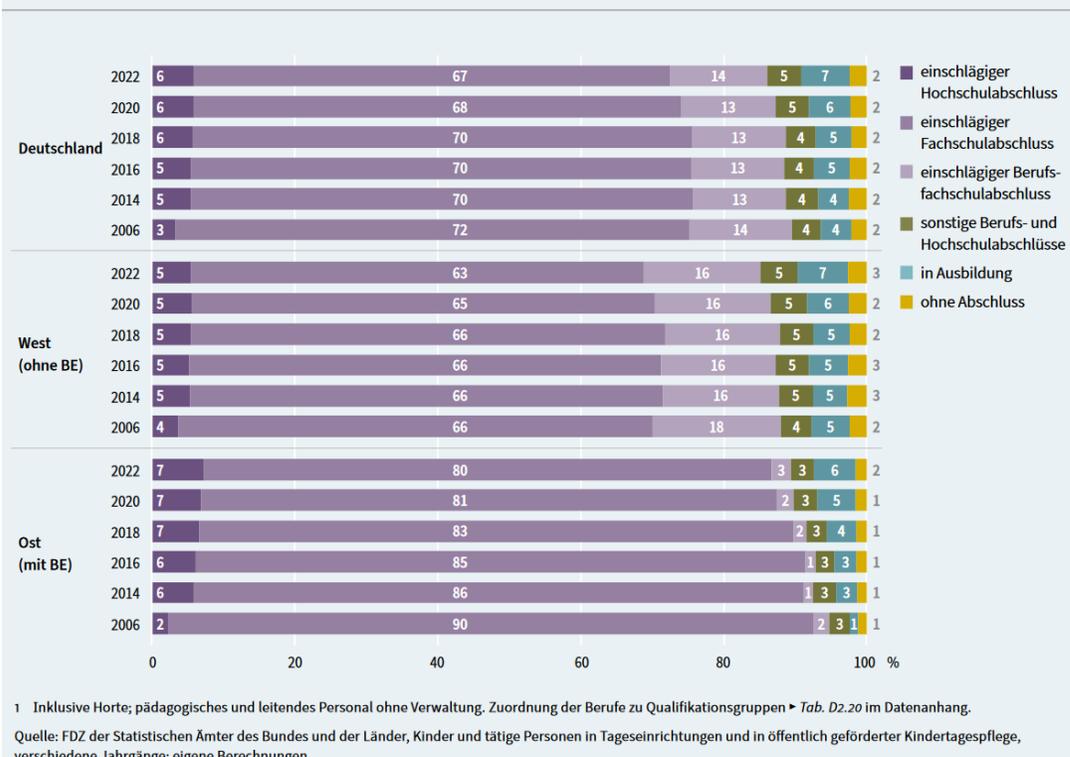
PERSONALE (IDENTITÄS-)MERKMALE



Qualifikation

Abschluss	TH		DE
	Anzahl	Anteil	
KITas: 15.993 päd. Tätige			
Hochschule*	1.558	9,7%	5,6%
Fachschule*	13.466	84,2%	66,7%
Berufsfachschule*	465	2,9%	13,8%
Sonstige Ausbildungen	242	1,5%	4,6%
In Ausbildung	124	0,8%	6,9%
Ohne Abschluss	138	0,9%	2,4%

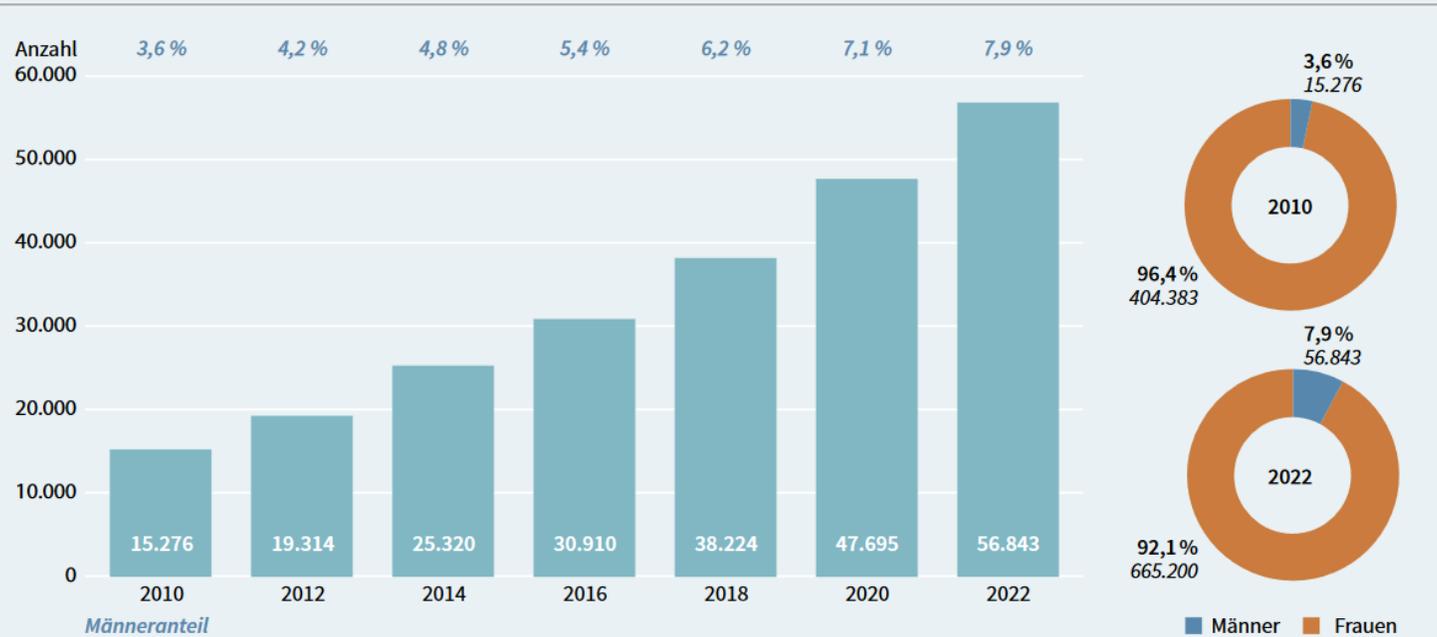
Abb. 2.13 Pädagogisches und leitendes Personal in Kindertageseinrichtungen nach Qualifikationsniveau 2006 bis 2022 (in %)¹



„Das Qualifikationsgefuge ist im Arbeitsfeld Kita nach wie vor bemerkenswert robust. Weiterhin dominieren deutlich die einschlägigen Berufsgruppen, allen voran die ausgebildeten Erzieherinnen und Erzieher.“ (S.32)

Geschlecht

Abb. 2.9 Männer in Kindertageseinrichtungen 2010 bis 2022 sowie pädagogisches und leitendes Personal nach Geschlecht 2010 und 2022 (Deutschland; Anzahl; in%)¹



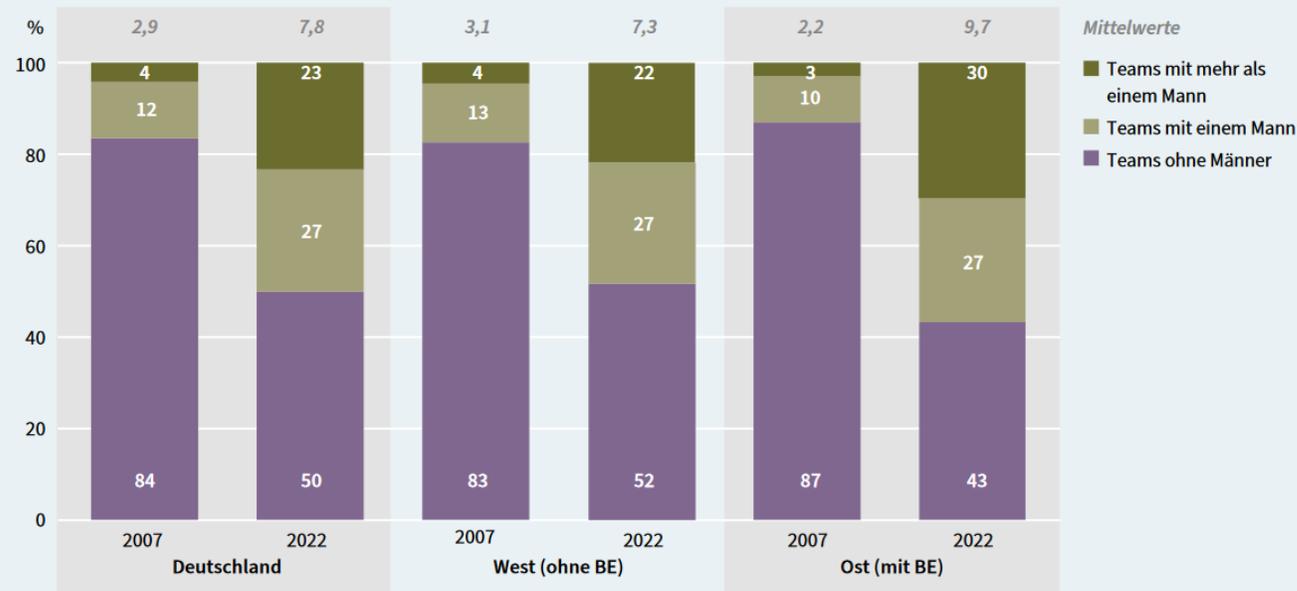
¹ Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich).

Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, verschiedene Jahrgänge; eigene Berechnungen

Männeranteil in Teams

FACHKRÄFTEBAROMETER 2023, S. 50 f.

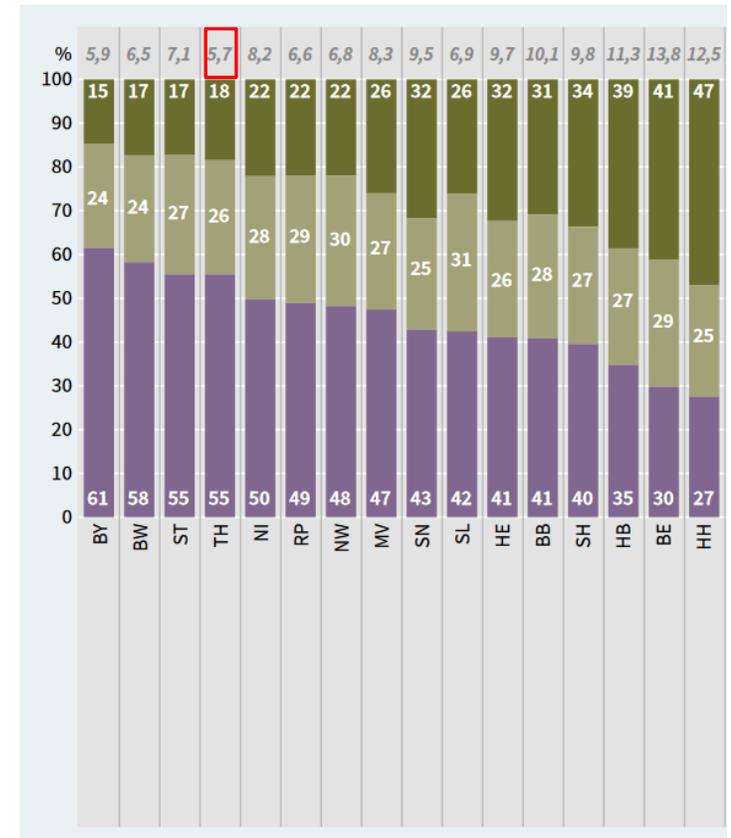
Abb. 3.4 Teams in Kindertageseinrichtungen nach männlichen Beschäftigten 2007 und 2022 (in %; Mittelwerte)^{1,2}



1 Inklusive Horte; männliches, leitendes und pädagogisches Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich).

2 Personen mit den Geschlechtsangaben „divers“ und „ohne Angabe“ (nach §22 Absatz 3 PStG) werden in Geheimhaltungsfällen per Zufallsprinzip dem männlichen oder weiblichen Geschlecht zugeordnet.

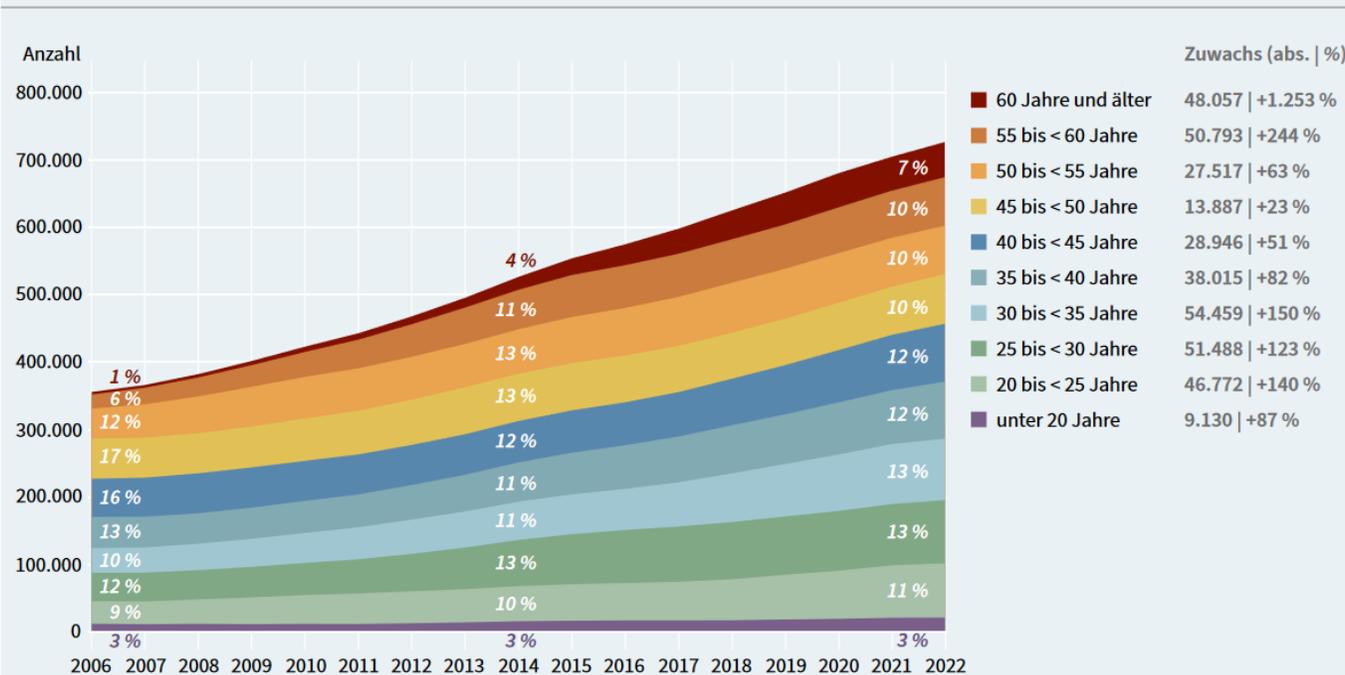
Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2007 und 2022; eigene Berechnungen



Alter

Das Personal im Teilarbeitsmarkt Kita ist in Westdeutschland mit einem Altersdurchschnitt von 39,4 Jahren jünger als in Ostdeutschland mit 41,4 Jahren.

Abb. 2.11 Pädagogisches und leitendes Personal in Kindertageseinrichtungen nach Altersgruppen 2006 bis 2022 (Deutschland; Anzahl; in %)¹

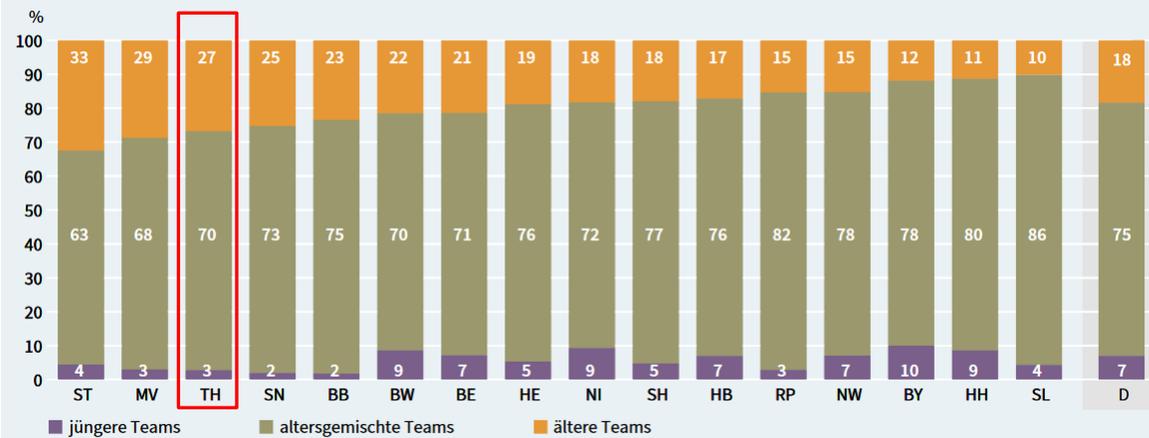


¹ Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich); ausgewiesene Prozentwerte für 2006, 2014 und 2022.

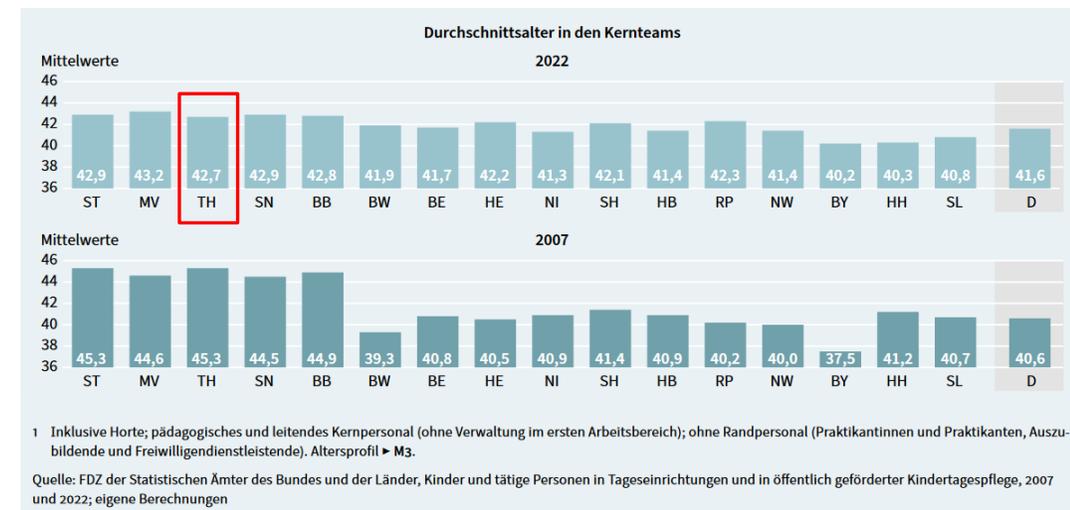
Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, verschiedene Jahrgänge; eigene Berechnungen

Altersgefüge in Teams

Abb. 3.7 Teams in Kindertageseinrichtungen nach Altersprofil, Altersdurchschnitt und Ländern 2022 (in %; Mittelwerte)¹



„Das Altersgefüge in der Frühen Bildung ist ausgeglichen. Das Risiko potenzieller Personallücken aufgrund altersbedingter Nachbesetzungsbedarfe ist deshalb vergleichsweise gering.“ (S. 140)



Migration/nichtdeutsche Staatsangehörigkeit

„Nur wenige ausländische Fach- und Arbeitskräfte sind in der Frühen Bildung tätig.“ (S. 141)

- Nur 5% der Beschäftigten in der Frühen Bildung haben keinen deutschen Pass
- Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund 18% (2012: 11%)
 - In der Frühen Bildung waren im Jahr 2019 laut Mikrozensus rund 97.000 Personen mit einem Migrationshintergrund tätig. Damit hat sich deren Anzahl seit dem Jahr 2012 etwa verdoppelt (+102%).
- Lediglich bei den „Primarstufenlehrkräften“ (9%) fällt der Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund noch geringer aus als in der Frühen Bildung. In beiden Fällen handelt es sich um sprachgebundene Bildungsfachkraftberufe
- Kein Unterschied bezüglich des Geschlechtes und Migration: Sowohl Männer mit als auch ohne Migrationshintergrund sind gleichermaßen selten in der Kindertagesbetreuung zu finden.
- Überdurchschnittlich hoher Anteil an Akademiker*innen unter den Migrant*innen im Teilarbeitsmarkt Frühe Bildung (20%)

Blick in die Forschung– Spannungsfelder & Stolpersteine

1. Qualifikationsbezogene Differenz vs. Vergemeinschaftung im Team
2. Bedeutung kollektiver Orientierungen im Team
3. Wirkfaktor Gender
4. Spannungsfeld Alter - Generationen
5. Fachkräfte nichtdeutscher Herkunft: Anpassung vs. Kompetenzerwartung

Qualifikation: Differenz vs. Gleichheit

- „Gemeinsamkeit inszenieren und gleichzeitig im beruflichen Alltag permanent Differenz herstellen“ (Cloos 2008)
 - Die Anerkennung beruflicher Differenz wird durch die kollektive Verantwortung verdeckt
 - Aufgabenhierarchie als implizite Ordnungsstruktur sorgt für Gleichgewicht im Team
- Spannung zwischen der Aufrechterhaltung der berufsspezifischen Differenz und der Notwendigkeit, die jeweils andere Perspektive und Handlungsstrategie konstruktiv in eine umfassendere Perspektive zu integrieren (Bauer 2014, S. 277).
 - Modi der Grenzbearbeitung (Bauer 2014/2018)
 - Mittel zur Aushandlung von Zuständigkeitsbereichen
 - Mittel zur Bekräftigung/Verwischung einer eigenständigen professionellen Identität
 - Grenzarbeit auf der Basis tradierter und eingespielter impliziter Routinen
- Modi der Differenzbearbeitung (Müller 2021)
 - Differenzbearbeitung als Modus den gemeinsamen Arbeitsauftrag zu bewältigen: *Differenz absichern – ausgleichen – aufheben*
 - Zentrale Differenzachsen: gleich vs ungleich / Wissen vs. Nichtwissen
 - Vergemeinschaftungsideal lässt die Bedeutung von unterschiedlichen Qualifikationen irrelevant werden
 - Hierarchieordnungen anhand von Wissen/NichtWissen steuern Zusammenarbeitsverhältnisse

Kollektive Orientierungen im Team

- Studie zu Fallarbeit in der Erziehungsberatung: Weniger direkte und offene Aushandlung unterschiedlicher Fachperspektiven – vielmehr implizites Wissen im Team, wie der Fall gemeinsam bestmöglich bearbeitet werden kann. (Bauer 2018)
- MuPro Studie (Cloos/Gerstenberg 2020): Multiprofessionelle Zusammenarbeit kein Garant für verbesserte Inklusion! Gleichheitsanspruch der Inklusionsidee steht in Spannung mit organisationalen Anforderungen der Grenzarbeit.
- Bedeutung kollektiver Orientierungen – Inklusionsüberzeugungen – für das, wie die Zusammenarbeit im Team gestaltet und praktiziert wird. (Müller 2023)

Wirkfaktor Gender für die Zusammenarbeit?

- tandem Studie (BMFSFJ, Brandes et al. 2015):
 - Erweiterung der Angebotsvielfalt durch mehr Männer in Kitas
 - Keine automatische Überwindung geschlechtstypischer Strukturierungen im Kitaalltag.
 - Herausforderung Geschlechtsstereotype stärker zu reflektieren sowie der Versuchung zu widerstehen, neue Geschlechtsstereotypen zu etablieren.
- Studie Elementar (Aigner/Rohrmann 2012):
 - Teamklima und Kommunikation im Team profitieren von geschlechtsgemischten Konstellationen.
 - Auch hier Herausforderung stereotyper Zuschreibungen und geringe Bereitschaft sich mit Geschlechterfragen auseinanderzusetzen.

Spannungsfeld Alter - Generationen

- Alter bzw. fehlende Altersmischung im Team als Innovationshemmnis + Konfliktpotenzial (Müller 2021)
 - Polarisierte Selbst- und Fremdzuschreibungen: Jung und Alt – gleichzeitig Ressource und Konfliktpotenzial
 - Jung wird verbunden mit: sind offen, dynamisch, agil, risikofreudig und tragen zu Weiterentwicklung bei
 - Alt wird verbunden mit: sind erfahren, geben Sicherheit und Orientierung, sind jedoch nicht so risikofreudig, haben weniger Kraft und Motivation und sind damit hemmend für Entwicklungen.
- Generationenforschung (<https://www.generation-thinking.de/>)
 - Gen Z 1995-2009: kleinste Generation seit dem 2. Weltkrieg; **Prägung: viel beachtet, geschützt, gefördert und unterhalten.** Anerkennung als Leitmotiv, gering ausgeprägte Karriere Orientierung; wichtig sind enge Bindungen zu Familie/Freunden sowie Erlebnismaximierung. Digitaler Wandel keine Bedrohung sondern vor allem Chance.
 - Gen Y 1980-1994: **Prägung: Erfahrungen ihrer Eltern mit aufreibenden Versuchen Beruf und Familie zu vereinbaren oder Scheitern am Arbeitsmarkt trotz hohem Einsatz.** Verstärkte Suche nach Sinn in der Tätigkeit, Arbeit als Option zur Selbstverwirklichung, leistungs- und karriereorientiert, aber auch flexibility und work-life-blending.
 - Gen X 1965-1979: **Prägung: Aufbau/Wachstum, Leben kann für alle besser werden.** Gibt in der Arbeitswelt den Takt an, über 80% der Managementpositionen sind von Gen X'lern besetzt, eher individualistisch geprägt, legen Wert auf hohen Lebensstandard aber auch genügend Freizeit neben dem Beruf.
 - Babyboomer GenBB 1950-1964: Geboren in Zeiten stark steigender Geburtenraten nach dem 2. Weltkrieg, **Prägung vor allem durch Wirtschaftswachstum und sich schnell verbessernde Lebensumstände** gekennzeichnet.

FK nichtdeutscher Herkunft: Anpassung vs. Kompetenzerwartung

- Ausbildungs-/Berufssituation von Fachkräften mit Migrationshintergrund (Akbas/Leiprecht 2015):
 - Vielfältige stereotype Zuschreibungsmuster, führen zu Festlegungen, Einseitigkeiten, Ausschlüssen und Benachteiligungen
 - Erklärungsmuster „Sprache“ und „Kultur“ zeigen sich als Kulturalisierungsfälle
 - Anzeichen auf verschiedene interpersonelle/direkte und strukturelle Diskriminierungsformen im Berufsfeld
 - Wenig Anerkennung für Mehrsprachigkeit – einseitige Forderung nach perfektem, akzentfreiem Deutsch
- Hohe Erwartungen/Kompetenzzuschreibungen: Vorbilder, Mutmacher*innen, Integrationshelfer*innen, Dolmetscher*innen, Vertrauenspersonen für Familien mit Migrationshintergrund... (Morgan 2022)
 - Diskrepanzen zwischen Erwartungen an FK und deren Selbsteinschätzungen
 - Ambivalenz: Anpassungsdruck vs. Kompetenzerwartung (interkulturelle Öffnung)
- Besondere Herausforderung in der Ausbildung der professionellen Identität – Diskrepanzen zwischen westlich/eurozentristisch geprägten Erziehungs- und Bildungskonzepten und eigenen biografischen Erfahrungen (Massing 2015).

Zwischenfazit

- Team ist eine sehr bedeutsame Ressource für die Qualität pädagogischer Arbeit und das Wohlbefinden von Fachkräften.
- In Bezug auf die Vielfaltsmerkmale Qualifikation, Geschlecht und Herkunft sind Kita-Teams eher homogen zusammengesetzt.
- Vielfalt in Teams führt nicht automatisch zu mehr Qualität in der pädagogischen Arbeit. Vielmehr sind heterogene Teams besonders herausgefordert, Differenzverhältnisse und stereotype Zuschreibungen zu reflektieren.



Vielfalt im Team – Ressourcen nutzen

Ressourcen nutzen!?

- Um Vielfalt als Potential für die Teamarbeit nutzen zu können, ist es notwendig, sich der Spannungsfelder und Stolpersteine bewusst zu werden.
- Zentral ist, die individuelle professionelle Identität/Orientierung in eine relationale Balance zur kollektiven professionellen Identität/Orientierung des Teams zu bringen.
- Notwendig sind systematische Strukturen, die Teams in ihren Prozessen begleiten und mehr Reflexivität auf die eigenen Prozesse, die gemeinsamen Bedeutungskonstruktionen, ermöglichen.

Ausblicke - mehrdimensional

Individuum



- Wissen um Prozesse der Differenzherstellung und Bewusstsein der eigenen Involviertheit
- Bewusstsein für die Bedeutung biografischer Erfahrungen / Prägungen
- Offenheit: kritische Selbstreflexion
- Fehlerkultur/Bereitschaft zur Auseinandersetzung

Institution/Team



- Gemeinsame Vision / Verständigung über die Erziehungs- und Bildungsphilosophie
- Bewusstsein für kollektive Prozesse/Orientierungen im Team
- Aufmerksamkeit für Beziehung und Zugehörigkeit
- Räume für Dialog und Zuhören

Politik/Träger



- Neue Vergewisserung des gesellschaftlichen Auftrages von FBBE
- Fundierte Konzepte zur Personal- und Organisationsentwicklung
- Fachkarrieren, Profilbildung, ergänzende Perspektiven
- Verlässliche Strukturen, die Teams in ihren Prozessen begleiten

Literatur

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2023): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2023. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München.

Aigner, Josef Christian/Rohrman, Tim (Hrsg.) (2012): Elementar - Männer in der pädagogischen Arbeit mit Kindern. [Abschlussbericht des FWF-Forschungsprojekts P 20621-G14 "Public fathers" - Austrian's male workforce in child care (2008 - 2010)]. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich 2012.

Akbas, Bedia/Leiprecht, Rudolph (2015): Pädagogische Fachkräfte mit Migrationshintergrund in Kindertagesstätten. Auf der Suche nach Erklärungen für die geringe Repräsentanz im frühpädagogischen Berufsfeld. BIS-Verlag der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Bauer, Petra (2014): Kooperation als Herausforderungen in multiprofessionellen Handlungsfeldern. In: Faas/Zipperle (Hrsg.): Sozialer Wandel. Herausforderungen für Kulturelle Bildung und Soziale Arbeit. Wiesbaden: Springer VS, S. 273-286

Bauer, Petra (2018): Fallbesprechungen in multiprofessionellen Teams in der Erziehungsberatung. In: Bohnsack/Kubisch/Streblow-Poser (Hrsg.): Soziale Arbeit und Dokumentarische Methode. Methodologische Aspekte und empirische Erkenntnisse. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich, S. 287-306.

Brandes, Holger/Andrä, Markus/Röseler, Wenke/Schneider-Andrin, Petra (2015): Spielt das Geschlecht eine Rolle? Erziehungsverhalten männlicher und weiblicher Fachkräfte in Kindertagesstätten. Hrsg. BMBFSFJ, Berlin.

Cloos, Peter (2008): Die Inszenierung von Gemeinsamkeit. Eine vergleichende Studie zu Biografie, Organisationskultur und beruflichem Habitus von Teams in der Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim, München: Juventa.

Cloos, Peter/Gerstenberg, Frauke (2020): Doing inclusion in Grenzarbeit. In: Weltzien/Wadepohl/Schmude/Wedekind/Jegodtka (Hrsg.): Forschung in der Frühpädagogik XIII. Schwerpunkt Frühpädagogischen Alltag gestalten und erleben. Freiburg: FEL.

Lochner, Barbara (2017): Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen. Eine ethnografisch-gesprächsanalytische Studie. Wiesbaden: Springer VS.

Lochner, Barbara/Cloos, Peter (2019): Teams und Teamarbeit in der Frühpädagogik. Ein Forschungsüberblick. In: Cloos/Fabel-Lamla/Lochner (Hrsg.): Pädagogische Teamgespräche. Methodische und theoretische Perspektiven eines neuen Forschungsfeldes. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 53-70.

Massing, Christine (2015): Authoring Professional Identities: Immigrant and Refugee Women's Experiences in an Early Childhood Teacher Education Program. In: Journal of the Canadian association of young children. Vol. 40/No.1, p. 73-99.

Morgan, Miriam (2022): Migrationsbedingte Vielfalt in der Kita. Pädagogische Arbeit mit Eltern, Kindern und im Team. Stuttgart: Kohlhammer.

Müller, Gabriele (2023): Multiprofessionelles Handeln in Kindertageseinrichtungen unter dem Anspruch von Inklusion. Zur Bedeutung inklusionsbezogener Orientierungen für die Gestaltung der Zusammenarbeit im Team. Diskurs Kindheits- und Jugendforschung/ Discourse. Journal of Childhood and Adolescence Research, 2-2023, S. 217-231.

Müller, Gabriele (2021): (Multi-)professionelles Handeln in Kindertageseinrichtungen. Zur Herstellung von Differenz unter dem Anspruch von Inklusion. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Schreyer et al. 2014

Wertfein, Monika/Müller, Karin/Danay, Erik (2013): Die Bedeutung des Teams für die Interaktionsqualität in Kinderkrippen. In: Frühe Bildung, Bd.2/H.1, S. 20-27.

Bildquellen

https://www.hillesheim-rhh.de/fileadmin/user_upload/dokumente/P_3_AK_Ausstattung.pdf

<https://de.dreamstime.com/stockfotos-teamwork-image23762933>

<https://www.desired.de/artikel/twenty4tims-freundin-ist-der-bekannte-influencer-vergeben--f7ph6xvrwm>

<https://www.naturmed.de/blog/physiotherapie/osteopathie-ausbildung/>

<https://dir.indiamart.com/mumbai/private-equity-services.html>

<https://pixabay.com/de/photos/menschen-gruppe-freunde-fauststo%C3%9F-2569234/>

<https://pixabay.com/de/photos/anfang-treffen-brainstorming-594090/>

<https://pixabay.com/de/photos/teamgeist-zusammenarbeit-2447163/>

<https://bildungsluecken.net/1285-nicht-nur-lehrkraefte-welche-jobs-es-in-schulen-geben-sollte>

Wortwolke erstellt mit wortwolke.com

<https://www.kma-online.de/aktuelles/management/detail/agaplesion-mitteldeutschland-tritt-initiative-fuer-diversitaet-bei-47752>