

## **Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Implementierung und Ausgestaltung multiprofessioneller Teams und multiprofessionellen Arbeitens in Kindertageseinrichtungen**

Die Empfehlung (DV 34/14) wurde am 16. März 2016 vom Präsidium des Deutschen Vereins verabschiedet.



# Inhalt

<b>Vorbemerkung</b>	<b>3</b>
<b>1. Aktuelle Herausforderungen für Kindertageseinrichtungen und Veränderungen in der Personalstruktur</b>	<b>4</b>
1.1 Umsetzung nationaler und internationaler Vorgaben	4
1.2 Ganzheitliche Erziehung, Bildung und Betreuung – Ermöglichung und Sicherung von Teilhabe für alle Kinder	4
1.3 Ausweitung der altersmäßigen und zeitlichen Inanspruchnahme	5
1.4 Veränderungen in der Personalstruktur	5
<b>2. Die Situation der Ausbildung und Anerkennung von pädagogischen Fachkräften in den Bundesländern</b>	<b>6</b>
<b>3. Multiprofessionelle Teams, multiprofessionelles Arbeiten und interdisziplinäre Settings – Definition und Erläuterungen</b>	<b>8</b>
<b>4. Empfehlungen für die Implementierung und Ausgestaltung multiprofessioneller Teams in Kindertageseinrichtungen</b>	<b>10</b>
4.1 Empfehlungen für die Länder und überörtlichen Träger	10
4.2 Empfehlungen für die (Einrichtungs-)Träger und Fachberatung	11
4.3 Empfehlungen für die Leitungen und Teams	12
4.4 Empfehlungen für die Träger der Aus-, Fort- und Weiterbildung	14

## Vorbemerkung

Kindertageseinrichtungen stehen vor zahlreichen Herausforderungen und Veränderungen: Umsetzung von Inklusion, Sozialraum- und Lebensweltorientierung, Aufnahme von Kindern unter drei Jahren, Integration von Kindern mit Fluchterfahrungen, Ausweitung der Betreuungszeiten etc. Eine Antwort für die Bewältigung dieser Herausforderungen können multiprofessionelle Teams bzw. multiprofessionelles Arbeiten sein. Obwohl es erste Projekte und Forschungen zu diesem Thema gibt, fehlt es bisher an übergreifenden Leitlinien für die Implementierung und Ausgestaltung solcher Teams. Diese sind aber nach Auffassung des Deutschen Vereins dringend erforderlich, um professions- und berufsbildübergreifendes Arbeiten in Einklang mit den Qualitätsanforderungen früher Erziehung, Bildung und Betreuung zu bringen.<sup>1</sup> Der Deutsche Verein verfolgt mit diesen Empfehlungen deshalb drei Ziele: Er will das Thema auf die fachpolitische Agenda setzen. Er unterbreitet einen Vorschlag für eine Definition von multiprofessionellen Teams bzw. multiprofessionellen Arbeitens und er formuliert konkrete, adressatenbezogene Empfehlungen für die Implementierung und Ausgestaltung. Nach Auffassung des Deutschen Vereins sind hierbei drei zentrale Aspekte zu beachten. Erstens: Nicht in jeder Kindertageseinrichtung können multiprofessionelle Teams implementiert werden. Aus diesem Grund unterscheidet er zwischen multiprofessionellen Teams und multiprofessionellem Arbeiten. Letzteres sollte in jeder Kindertageseinrichtung konzeptionell verankert sein. Zweitens: Bei beidem geht es um den abgestimmten Einsatz von pädagogischen Kompetenzen und denen anderer Professionen und Berufsbilder, die für ein bestimmtes Aufgabenprofil und die dementsprechende Konzeption notwendig sind. Drittens: Wenngleich nach wie vor ein hoher Fachkräfte- und Personalbedarf besteht, der kurzfristig nicht überall befriedigend gedeckt werden kann, versteht der Deutsche Verein multiprofessionelle Teams und multiprofessionelles Arbeiten nicht in erster Linie als Methode zur Behebung des Personalmangels, sondern positioniert beides als ein besonderes Qualitätsmerkmal im Rahmen konzeptioneller Weiterentwicklung von Kindertageseinrichtungen. Auch werden nicht einschlägig Qualifizierte bzw. andere Fachkräfte als Ergänzung und nicht als Ersatz für pädagogische Fachkräfte verstanden. Es geht hierbei weder um eine Standardsetzung der Personalqualifikation nach unten noch um eine Segmentierung der pädagogischen Arbeit, sondern um eine Ausweitung der Fachlichkeit und Professionalität in Kindertageseinrichtungen.

Die Empfehlungen richten sich an die öffentlichen und freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe, Leitungen von Kindertageseinrichtungen, Fachberatung aber auch an die fachpolitisch Verantwortlichen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene sowie der Wohlfahrtspflege.

Ihre Ansprechpartnerin  
im Deutschen Verein:  
Maria-Theresia Münch.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Empfehlungen des Deutschen Vereins zu Fragen der Qualität in Kindertageseinrichtungen, NDV 2013, 447–458.

# 1. Aktuelle Herausforderungen für Kindertageseinrichtungen und Veränderungen in der Personalstruktur

Die Lebens- und Aufwuchsbedingungen von Kindern in der heutigen Zeit sind geprägt durch Pluralisierung und Individualisierung der Lebens- und Familienformen, kultureller Diversität verbunden mit sprachlicher Vielfalt und einer immer stärker werdenden Ausrichtung des familialen Lebens auf die Kompatibilität mit einer differenzierten Arbeitswelt. Zugleich sind Bildungs- und Teilhabechancen ungleich verteilt, und ein inzwischen verfestigter Anteil von Kindern ist von Armut betroffen. Dies stellt Kindertageseinrichtungen als außerfamiliale Orte der öffentlich verantworteten Erziehung, Bildung und Betreuung vor enorme Herausforderungen.

## 1.1 Umsetzung nationaler und internationaler Vorgaben

Kinder in Deutschland haben nach § 1 SGB VIII ein Recht auf „Förderung [ihrer] Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit.“ Kindertageseinrichtungen sollen dazu beitragen, „positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen“ (§ 1 Abs. 3 Satz 4 SGB VIII). Demzufolge haben sie einen umfassenden Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsauftrag, der darauf abzielt, Chancengerechtigkeit für alle Kinder zu gewährleisten, die Zusammenarbeit mit den Eltern zu gestalten und sie bei der Vereinbarkeit von Familienleben, Sorge- und Erwerbsarbeit zu unterstützen. Schließlich sind die Einrichtungen gefordert, Inklusion, Diversität und Kinderrechte, gemäß der UN-Behindertenrechts- und der UN-Kinderrechtskonvention umzusetzen, sowie den Kinderschutz sicherzustellen. Diese nationalen und internationalen Vorgaben finden ihren Niederschlag in den landesspezifischen Ausführungsgesetzen und Bildungsprogrammen, die die konzeptionelle und fachpolitische Grundlage der pädagogischen Arbeit in Kindertageseinrichtungen bilden.

## 1.2 Ganzheitliche Erziehung, Bildung und Betreuung – Ermöglichung und Sicherung von Teilhabe für alle Kinder

Auftrag von Kindertageseinrichtungen ist es, die Erziehung, Bildung und Betreuung ganzheitlich, sozialraum- und lebensweltorientiert und für alle Kinder zu gestalten. Dieser Auftrag findet beispielsweise seinen Niederschlag im verstärkten Ausbau der Kindertageseinrichtungen zu Familienzentren oder in zahlreichen Programmen zur alltagsintegrierten sprachlichen Bildung und den der Frühen Hilfen. In Kindertageseinrichtungen sollen vielfältige Entwicklungs- und Bildungsprozesse angeregt, beobachtet und dokumentiert werden. Es gilt, die individuellen Bedarfe der Kinder zu ermitteln, ihre Stärken zu fördern und sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu begleiten. Bildung wird hier als ein sozialer Prozess verstanden und umfasst non-formales und informelles Lernen. An den Entwicklungs- und Bildungsprozessen des einzelnen Kindes sind demnach neben dessen Eltern alle Mitarbeiter/innen in den Kindertageseinrichtungen, an-

dere Kinder und immer auch weitere Erwachsene aktiv und passiv beteiligt. Dabei ist das einzelne Kind, die Gruppe sowie die Gestaltung von Gruppenprozessen in den Blick zu nehmen. Hier bieten der Wechsel zwischen altersgemischten und -homogenen Gruppenangeboten – wo dies strukturell möglich ist – sowie individuelle Rückzugsmöglichkeiten den Kindern vielfältige Erfahrungsräume. Rückmeldungen aus der Praxis zeigen, dass diese (teil-)offene Angebotsgestaltung im Tagesablauf gegenüber eher geschlossenen Gruppenangeboten an Bedeutung gewinnt. Zugleich begründet und erfordert dies eine Zusammenarbeit aller Mitarbeiter/innen einer Kindertageseinrichtung als Team. Und es eröffnet fachlich die Möglichkeit bzw. birgt die Notwendigkeit, inhaltliche Differenzierungen in der Konzeption und analog im Team vorzunehmen.

### 1.3 Ausweitung der altersmäßigen und zeitlichen Inanspruchnahme

Mit dem Ausbau der Kindertagesbetreuung für Kinder unter drei Jahren hat sich nicht nur die Altersspanne ausgeweitet, sondern auch die zeitliche Inanspruchnahme der Angebote.<sup>2</sup> Kinder sind heute früher und länger in außerfamiliärer Betreuung. Kindertageseinrichtungen müssen sich auf wandelnde familiäre Zeitbedarfe einstellen. Das erfordert, bestehende pädagogische Konzeptionen im Hinblick auf mögliche Verschiebungen sozialräumlicher Erfahrungsorte in die Kindertageseinrichtung neu zu reflektieren und ggf. weiter zu entwickeln. Träger wie Einrichtungsteams sind gefragt, Betreuungsangebote zu etablieren, die die individuellen Bedürfnislagen der Kinder und die Bedarfe von Eltern mit gegebenenfalls variablen Arbeitszeiten in Einklang bringen können. Das heißt zum einen, Personal für unterschiedliche Arbeitszeitmodelle zu gewinnen und den Personaleinsatz entsprechend anzupassen. Zum anderen müssen die Teams eine Expertise dafür entwickeln, wie eine ganzheitliche Bildung über den gesamten Tag verteilt durch die Gestaltung von Bildungsräumen und -inhalten bestmöglich erreicht werden kann.

### 1.4 Veränderungen in der Personalstruktur

Innerhalb der letzten Jahre kam es in der Personalstruktur zu erheblichen quantitativen und qualitativen Veränderungen. Zum einen gab es im Zeitraum von 1998 bis 2014 einen Personalzuwachs von 63 % (1998: 373.233 zu 2014: 609.917)<sup>3</sup>, und damit zählen Kindertageseinrichtungen zu einem der wachstumsstärksten Arbeitsbereiche in Deutschland. Zum anderen befinden sich die beruflichen Qualifikationen und Zugänge im Umbruch.

2 Laut Statistischem Bundesamt verbringen beispielsweise knapp 30 % (160.314) aller Kinder unter drei Jahren in Kindertageseinrichtungen bis zu 35 Stunden pro Woche und 55 % (313.092) mehr als 35 Stunden pro Woche in der Institution. Bei den drei- bis siebenjährigen Kindern sieht das Verhältnis folgendermaßen aus: knapp 40 % (893.344) bis zu 35 Stunden pro Woche und 47 % mehr als 35 Stunden pro Woche. Pro Betreuungstag sind bei den unter Dreijährigen ca. 56 % (313.080) mehr als sieben Stunden durchgehend pro Betreuungstag in einer Einrichtung, und bei den Drei- bis Siebenjährigen sind es 45 % (1.022.486). Vgl. Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 1. März 2014, Tabelle 21.1, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Soziales/Sozialleistungen/Kindertagesbetreuung/Kindertagesbetreuung.html#Tabellen>

3 Vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer: Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014, hrsg. vom Deutschen Jugendinstitut e.V., Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF), S. 18. Dieser Wert bezieht das gesamte Personal in Kindertageseinrichtungen ein: Verwaltung, Hauswirtschaft und Technik, pädagogisches und leitendes Personal.

So finden in den letzten Jahren einerseits Professionalisierungsprozesse in der Aus-, Fort- und Weiterbildung statt. Inzwischen gibt es zahlreiche hochschulische Studiengänge für den Bereich der Erziehung und Bildung in der Kindheit. Andererseits entstehen in Folge zahlreicher Bundes- und Landesprogramme sogenannte (neue) Funktionsstellen<sup>4</sup>, die zu einer Ausdifferenzierung der Personalstruktur in den Kita-Teams führen. Des Weiteren kommen über diverse „Quereinsteiger/innen“-Programme wie auch berufsbegleitende bzw. berufsintegrierende Ausbildungen Mitarbeiter/innen in das Feld, die über keine einschlägige, der Erzieher/innenausbildung zugrunde liegende pädagogische Qualifikation und Berufserfahrung verfügen. Schließlich führt die zunehmende Anzahl der Einrichtungen, die sich zu Familienzentren weiterentwickeln,<sup>5</sup> inklusiv arbeiten oder mit dem Zuwachs an Kindern und Familien mit Fluchthintergrund umgehen müssen, im Sinne von Diversität zu einem steigenden Bedarf an Mitarbeiter/innen unterschiedlicher pädagogischer,<sup>6</sup> pflegerischer,<sup>7</sup> therapeutischer und anderer Fachrichtungen, die sich mit der Vernetzung im Sozialraum befassen,<sup>8</sup> intergenerativ und interkulturell arbeiten. Deshalb kann es aufgabenbezogen sinnvoll sein, auch Personen mit anderen fachlichen Qualifikationen, z.B. aus dem künstlerischen, musischen oder handwerklichen Bereich einzusetzen.

## 2. Die Situation der Ausbildung und Anerkennung von pädagogischen Fachkräften in den Bundesländern

§ 72 SGB VIII begründet das Fachkräftegebot und stellt eine zentrale Voraussetzung für die Qualität der Kinder- und Jugendhilfeangebote dar. Als Fachkräfte gelten hierbei Personen, die nach der Definition gemäß § 72 Abs. 1 Satz 1 SGB VIII eine für die jeweilige Aufgabe entsprechende Ausbildung erhalten haben. Die Zulassung von Personen ohne entsprechende Ausbildung ist nur als begründungspflichtige Ausnahme möglich. Über den § 74 Abs. 1 Nr. 1 und § 75 Abs. 1 Nr. 3 SGB VIII sind die geregelten fachlichen Voraussetzungen in ihrem Bestimmungskern auch auf anerkannte freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe zu übertragen.<sup>9</sup> Eine entsprechende Bezugnahme auf den Einsatz von Fachkräften bei der Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen findet sich ebenfalls in § 22a SGB VIII. Über die Landesgesetze und Verordnungen in den Ländern wird näher bestimmt, wer als Fachkraft für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen zugelassen ist.

4 Z.B. sogenannte „Sprachförderkräfte“, „Elternbegleiter/innen“, „Integrationshelfer/innen“, „Mentor/innen“.

5 Vgl. Schlevogt, V.: Kinder- und Familienzentren in Deutschland – Konzepte und Modelle, in: Schlevogt, V./Vogt, H. (Hrsg.): Wege zum Kinder- und Familienzentrum. Ein Praxisbuch, Berlin 2014, S. 18 f.

6 Z.B. Heilpädagoginnen/Heilpädagogen.

7 Z.B. Heilerziehungspfleger/innen.

8 Z.B. Vernetzung mit Schulen, Familienbildungsangeboten, Angeboten der Frühen Hilfen oder auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Eltern unterschiedlicher kultureller und soziografischer Hintergründe.

9 Vgl. Münder, J./Meysen, T./Trenczek, T. (Hrsg.): Frankfurter Kommentar SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe, 7. Aufl., Baden-Baden 2013.

Die Erzieher/innenausbildung ist innerhalb des Rahmens der KMK-Rahmenvereinbarung<sup>10</sup>, des von JFMK und KMK gemeinsam beschlossenen Orientierungsrahmens „Bildung und Erziehung in der Kindheit“<sup>11</sup> wie auch des „Länderübergreifenden Lehrplans Erzieher/in“ der Bundesarbeitsgemeinschaft der öffentlichen und freien, nicht konfessionell gebundenen Ausbildungsstätten für Erzieherinnen und Erzieher – BöfAE e.V.<sup>12</sup> landesspezifisch unterschiedlich geregelt. Heterogen sind auch die Regelungen zur staatlichen Anerkennung als Fachkraft für die Arbeit in der Kindertagesbetreuung, die sich in länderspezifischen Verordnungen niederschlagen. Differenzierungen in der Definition des Fachkräftes-tatus beim pädagogischen Personal in Kindertageseinrichtungen zeigen sich vor allem bei der Wertigkeit der Abschlüsse und bei der Anerkennung und Anrechnung spezifischer Kompetenzen im Rahmen des notwendigen pädagogischen Personals.<sup>13</sup>

Grundsätzlich werden von allen Ländern „Staatlich anerkannte Erzieher/innen“ und (Diplom-)Sozialpädagoginnen und -pädagogen mit staatlicher Anerkennung als Fachkräfte zugelassen. Dazu kommen zunehmend staatlich anerkannte Kindheitspädagoginnen/-pädagogen, Heilpädagoginnen/-pädagogen, Heilerziehungspfleger/innen sind in besonderem Maße für die Förderung von Kindern mit besonderen Bedarfen vorgesehen und entsprechend in den Personalverordnungen verankert. Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger/innen werden zum Teil im Bereich der Betreuung von Kindern unter drei Jahren als gleichartig und gleichwertig angesehen. In den meisten Bundesländern werden in den rechtlichen Grundlagen Möglichkeiten für Ausnahmeregelungen aufgeführt. So werden auch Personen als Fachkraft zugelassen, die nach Vorbildung, Praxiserfahrung und Fortbildung über eine der staatlich anerkannten Ausbildung als Erzieher/in vergleichbare Qualifikation verfügen.

Daneben gibt es andere Berufsgruppen, bei denen Qualifikationen aus verwandten Berufsgruppen mit angerechnet und Nachqualifizierungen durchgeführt werden oder die eine berufsbegleitende Ausbildung absolvieren.<sup>14</sup> Diese Entwicklung entspricht grundsätzlich dem vom Deutschen Verein formulierten bildungspolitischen Anspruch einer Durchlässigkeit von Bildungswegen und Bildungsorten.<sup>15</sup> Entsprechende Ausbildungsformen befinden sich teilweise noch in der Erprobungsphase und bedürfen – ebenso wie die „angestammten“ – ggf. der Nachjustierung. In einigen Bundesländern<sup>16</sup> ist der Einsatz des pädä-

10 Rahmenvereinbarung über Fachschulen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 7. November 2002 i.d.F. vom 25. September 2014) sowie „Kompetenzorientiertes Qualifikationsprofil für die Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern an Fachschulen/Fachakademien“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 1. Dezember 2011) zu finden unter: <https://www.kmk.org/dokumentation-und-statistik/beschluesse-und-veroeffentlichungen/bildung-schule/berufliche-bildung.html#c1532>.

11 Weiterentwicklung der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Erzieherinnen und Erziehern. Gemeinsamer Orientierungsrahmen „Bildung und Erziehung in der Kindheit“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 16. September 2010, Beschluss der Jugend- und Familienministerkonferenz vom 14. Dezember 2010) zu finden unter: <https://www.jfmk.de/index.cfm?uuid=8B29E9BFB1F6FFD31E318B3470A590F5>.

12 Zu finden unter: <http://www.bildungserver.de/db/mlesen.html?id=50329>.

13 Vgl. Bericht der gemeinsamen Arbeitsgruppe aus Arbeits- und Sozialministerkonferenz, Jugend- und Familienministerkonferenz und Kultusministerkonferenz zur Weiterentwicklung der Erzieherausbildung (Stand: 26. September 2014).

14 Beispielsweise gibt das brandenburgische Konzept für Quereinsteiger Trägern die Möglichkeit, Personen ohne gleichartige oder gleichwertige Qualifikation als zum Teil anzurechnende Kraft in geringem Umfang zu beschäftigen, um das fachliche Profil der Einrichtung zu ergänzen (z.B. Künstler, Handwerker).

15 Vgl. hierzu: Positionspapier des Deutschen Vereins zu den Perspektiven der Ausbildung und der beruflichen Weiterentwicklung von Erzieherinnen und Erziehern, NDV 2008, 6–11.

16 Vgl. Fußn. 14.



gogischen Personals über Erst- und Zweit- bzw. Profilergänzungskräfte geregelt, die konzeptionell verankert und begründet sein müssen. Leitungsaufgaben werden zum Teil nur Personen mit akademischen Abschlüssen und/oder einschlägigen Weiterqualifizierungen vorbehalten. Teilweise können auf diesen Positionen auch andere Personen angestellt werden. Voraussetzung hierfür ist der Nachweis der persönlichen Eignung sowie einer entsprechenden Qualifizierung.

### **3. Multiprofessionelle Teams, multiprofessionelles Arbeiten und interdisziplinäre Settings – Definition und Erläuterungen**

Zum Erlangen der Betriebserlaubnis nach § 45 SGB VIII muss nicht nur die Konzeption der Einrichtung und die pädagogische fachliche Arbeit konkretisiert, sondern darüber hinaus die Eignung des Personals über aufgabenspezifische Ausbildungsnachweise sichergestellt werden. Über die Konzeption können sich Träger und Einrichtungen spezifische Profile und Ausrichtungen geben, die den Einsatz multiprofessioneller Teams begründen und/oder im Kontext interdisziplinärer Settings umgesetzt werden. Die Konzeption einer Kindertageseinrichtung einerseits und die Anzahl sowie die Zusammensetzung qualifizierter Fachkräfte andererseits bedingen sich gegenseitig. Dabei ist es nach Ansicht des Deutschen Vereins unerlässlich, dass für die Arbeit mit Kindern in Kindertageseinrichtungen ein professionelles, pädagogisches Grundverständnis<sup>17</sup> vorhanden ist. Hierbei bemühen sich die Fachkräfte um eine eigenverantwortliche und professionell begründete Praxis, d.h. sie orientieren ihre Arbeit zwar einerseits an den Anforderungen der Bildungsprogramme, reflektieren diese aber vor den je spezifischen Bedarfen und Bedürfnissen der Kinder und Familien sowie ihren eigenen Qualitätsansprüchen und pädagogischen Werten. Auf dieser Basis und mit entsprechenden Impulsen der Träger und Leitungen sollte sich in einem Team eine gemeinsame professionelle Werthaltung entwickeln können, die von Mitarbeiter/innen verschiedener Fachrichtungen bzw. Qualifikationen/Berufsabschlüssen getragen und im pädagogischen Handeln zur Geltung gebracht wird.

#### **Begriffsklärung**

Der Begriff „multiprofessionelles Team“ verweist auf eine konzeptionelle Ebene. Dabei sind nach Ansicht des Deutschen Vereins zwei Aspekte in den Blick zu nehmen, 1. das Team, welches sich aus unterschiedlichen Qualifikationen und Berufsabschlüssen zusammensetzt, und 2. das „multiprofessionelle Arbeiten“, welches auch additiv zum Team einer Einrichtung (z.B. im Rahmen zeitlich begrenzter Projekte) oder in „interdisziplinären Settings“ zum Tragen kommen kann. Beiden gemeinsam ist, dass es um den Einsatz von pädagogischen und anderen Kompetenzen geht, die für ein bestimmtes Aufgabenprofil

17 Vgl. Viernickel, S. u.a.: Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung – Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Forschungsbericht. Hrsg. von: Der Paritätische Gesamtverband, Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Berlin 2013, S.114. Zu finden unter: <http://www.der-paritaetische.de/startseite/eigene-veroeffentlichungen/>



und eine entsprechende Konzeption notwendig sind. Multiprofessionelle Teams und multiprofessionelles Arbeiten eröffnen vielfältige Potenziale für die konzeptionelle Umsetzung einer ganzheitlichen Erziehung, Bildung und Betreuung.

Hier gibt es nach Auffassung des Deutschen Vereins verschiedene Optionen in Abhängigkeit der Einrichtungsgröße. So sollte bei größeren Einrichtungen gelten, dass die Mitarbeiter/innen nicht als additiv zu einem bereits „vorhandenen Personal“ verstanden werden, sondern im Rahmen des alltäglichen Zusammenwirkens im Team sich die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen ergänzen und aufeinander aufbauen. Mit Blick auf das einzelne Kind greifen die spezifischen Kompetenzen, Qualifikationen und persönlichen Begabungen der Mitarbeiter/innen ineinander. Hingegen bieten sich bei kleineren Einrichtungen oder Elterninitiativen additive Modelle des multiprofessionellen Arbeitens an, die sich beispielsweise über einen Träger- bzw. Einrichtungsverbund realisieren lassen.

Leitlinie und Rahmung für die Implementierung „multiprofessioneller Teams“ in Kindertageseinrichtungen ist die Konzeption der einzelnen Einrichtung, die sich an den Bedarfen der Kinder und ihrer Familien im jeweiligen Sozialraum orientiert, und nicht der Berufsstand. Das heißt, alle in einer Kindertageseinrichtung beschäftigten Personen sind für die Umsetzung der Konzeption verantwortlich. Die Mitglieder des multiprofessionellen Teams benötigen zudem die Fähigkeit und die Bereitschaft, das eigene Handeln im Hinblick auf den Auftrag/das pädagogische Konzept und die Arbeit im Team zu reflektieren und weiter zu entwickeln.

Die Verwendung des Begriffs „interdisziplinäres Setting“ erfolgt vornehmlich im Zusammenhang mit strukturellen Beschreibungen. Die anderen Fachkräfte werden bei diesem Modell als additiv zum vorhandenen Personal in der Kindertagesbetreuung verstanden. Die Teamarbeit erfolgt über unabhängige, sich ergänzende oder aufeinander aufbauende Aufgabenfelder. Als Beispiel hierfür stehen sozialpädiatrische Zentren, Netzwerke der Frühen Hilfen oder auch Familienzentren. Hier werden unter einem Dach bzw. im Sozialraum unterschiedliche Angebote für Familien und Kindern erbracht.

Nach Ansicht des Deutschen Vereins sind multiprofessionelle Teams notwendig, weil Kinder für ihre individuelle und ganzheitliche Entwicklung unterschiedliche Kompetenzen brauchen. Damit ist gemeint, dass im Rahmen einer pädagogischen Konzeption den Kindern informelle Erfahrungsräume offen bleiben. Im familiären und häuslichen Kontext erfolgt(e) dieses informelle Lernen gewissermaßen nebenbei, vergleichbar mit z.B. der großen Schwester, die am Fahrrad schraubt, dem Großvater in seinem Hobbykeller, den Nachbarn mit einem großen Garten. Diese Erfahrungsräume sind z.B. aufgrund langer Betreuungszeiten vielfach nicht (mehr) oder ausreichend gegeben und nach Auffassung des Deut-

schen Vereins deshalb gezielt in der öffentlich verantworteten Erziehung, Bildung und Betreuung einzubringen. Multiprofessionelle Teams/multiprofessionelles Arbeiten können diese Erfahrungsräume zwar nicht ersetzen, aber sie haben das Potenzial, vergleichbare Erfahrungen zu ermöglichen. Zudem erleichtern Teams mit verschiedenen Bildungsprofilen und Kompetenzen den Zugang zu Eltern mit ebenfalls unterschiedlichen Bildungsbiografien und soziokulturellen Hintergründen. Dies kann für die Zusammenarbeit förderlich sein. Voraussetzung ist, dass alle Mitarbeiter/innen über eine kultursensible und reflexive Haltung verfügen.

Die Qualität der Erziehung, Bildung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen hängt entscheidend von der Antwort auf die Frage ab, welches wertekernbasierte Profil ein Träger festlegt, umsetzt und weiter entwickelt. Dabei sind die Haltungen der Fachkräfte in den Einrichtungen, deren Kompetenzen, insbesondere die Reflexions- und Entwicklungsfähigkeit auf das jeweilige Profil hin, die sich daraus ableitende Zusammenarbeit im Team und die Qualität der Leitung grundlegend.

## **4. Empfehlungen für die Implementierung und Ausgestaltung multiprofessioneller Teams in Kindertageseinrichtungen**

### **4.1 Empfehlungen für die Länder und überörtlichen Träger**

Die Länder haben mit ihren Bildungsplänen und -empfehlungen den umfassenden Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsauftrag konkretisiert und entsprechende Aufgaben und Ziele formuliert.

- Der Deutsche Verein fordert deshalb die Länder auf, die Bildungspläne mit Blick auf multiprofessionelle Teams weiterzuentwickeln.
- Der Deutsche Verein regt zudem an, den gemeinsamen Orientierungsrahmen von JFMK und KMK zur Bildung und Erziehung in der Kindheit<sup>18</sup> um den Aspekt des multiprofessionellen Arbeitens bzw. der Arbeit in multiprofessionellen Teams zu erweitern. Zugleich sollten sich die Länder dafür einsetzen, dass die Arbeit in multiprofessionellen Teams in den Curricula für die Aus-, Fort- und Weiterbildung thematisiert wird. Ziel muss sein, ein Grundverständnis des Einsatzes, der Art und Chancen, sowie Grenzen multiprofessioneller Teams bzw. multiprofessionellen Arbeitens in öffentlicher Kindertagesbetreuung zu entwickeln und umzusetzen. Zudem ist zu prüfen, inwieweit das Lehr- und Ausbildungspersonal stärker multiprofessionell zusammengesetzt werden kann.
- Der Deutsche Verein fordert die Länder auf, formalisierte Verfahren zur Anerkennung von nicht einschlägigen Qualifikationen/Abschlüssen zu entwickeln, die Personen mit entsprechenden Berufsbildern oder Studienabschlüssen zur Tätigkeit in multiprofessionellen Teams berechtigen. Entsprechend der gesetzten Landesvorgaben sollte nach Ansicht des Deutschen Vereins die

<sup>18</sup> Vgl. Fußn. 11.

zuständige – i.d.R. die Betriebserlaubnis erteilende – Behörde bei gegebenen Ermessensspielräumen festlegen, in welchem Maße eine Neujustierung der Anrechenbarkeit unterschiedlicher Professionen, Qualifikationen und Berufsabschlüsse auf den Personalschlüssel vorgenommen werden muss. Hierbei ist das Verhältnis von Fachkraft-Kind-Relation und Personalschlüssel<sup>19</sup> zu beachten. Der Deutsche Verein fordert, die Bemühungen um die Verbesserung der Personalausstattung fortzusetzen und insbesondere für die Einrichtungsleitungen ausreichende Zeitanteile für ihre Leitungsaufgaben zur Verfügung zu stellen (vgl. Kap. 4.3).

- Die Einbindung von Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Fachrichtungen in das Team erfolgt auf Grundlage der Konzeption der Einrichtung. Nicht einschlägig pädagogisch qualifiziertes Personal ohne Weiterqualifizierung sollte nach Ansicht des Deutschen Vereins nicht voll auf die Fachkraftquote angerechnet werden.
- Im Hinblick auf die Implementierung multiprofessioneller Teams bzw. des multiprofessionellen Arbeitens in den Kindertageseinrichtungen sieht es der Deutsche Verein für erforderlich an, dass die Träger von Kindertageseinrichtungen durch den örtlichen und überörtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe bzw. die verbandlichen Beratungsstrukturen der Freien Träger fachlich unterstützt und beraten werden.
- Schließlich fordert der Deutsche Verein die Länder auf, zu prüfen, ob ihre Finanzierungssysteme die in diesen Empfehlungen dargelegten Entwicklungsperspektiven unterstützen, und sie ggf. entsprechend anzupassen. Hier ist beispielsweise auch zu prüfen, ob Mitarbeitende in der Verwaltung und Hauswirtschaft im Rahmen der Kostenbeteiligung von Land und Kommune mitfinanziert werden können. Im Hinblick auf die Frage der Personalkosten für Mitarbeiter/innen, die nicht in der Einrichtung angestellt sind, aber regelmäßig im Team arbeiten, ist nach Ansicht des Deutschen Vereins eine Refinanzierung erforderlich, um die erforderliche Kontinuität in der Arbeit sicherstellen zu können.

#### 4.2 Empfehlungen für die (Einrichtungs-)Träger und Fachberatung

Über die sach- und fachgemäße Ausgestaltung multiprofessioneller Teams wacht zunächst der Träger der Kindertageseinrichtung sowie der öffentliche Träger der Kinder- und Jugendhilfe gemäß seiner Gesamtverantwortung nach § 79 und § 79a SGB VIII sowie i.d.R. der überörtliche Träger gemäß § 45 SGB VIII. Im Rahmen der kommunalen Sozial- und Jugendhilfeplanung (§ 1 SGB I i.V. mit § 80 SGB VIII) muss der Bedarf für veränderte Anforderungen an Kindertageseinrichtungen und die daraus resultierenden notwendigen Veränderungen in den Teams ermittelt und benannt werden.

- Die Konstellation der Arbeit multiprofessioneller Teams ergibt sich aus der Gesamtkonzeption der Einrichtung im jeweiligen sozialen Umfeld. Insofern

<sup>19</sup> Arbeitsgruppe Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung: Diskussionspapier zur Bindung von pädagogischem Personal in Kindertageseinrichtungen. Berlin 2014, S.9 zu finden unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen,did=211496.html>, und Empfehlungen des Deutschen Vereins zu Fragen der Qualität in Kindertageseinrichtungen, NDV 2013, 451.

ist die örtliche Jugendhilfeplanung aufgefordert, den qualitativen Bedarf pädagogischer Arbeit kriteriengeleitet unter Beachtung der sozialräumlichen Entwicklung mittelfristig abzuschätzen. Mit diesen Daten entwickelt bzw. überarbeitet der Träger die Einrichtungskonzeption, die wiederum Grundlage für den Einsatz multiprofessioneller Teams, also für mittel- bis langfristige Personal- und Strukturentwicklungskonzepte sind. Zur gelingenden Umsetzung eines daraus abgeleiteten Personalmanagements muss der Einrichtungsträger in Kooperation mit dem Träger der öffentlichen Jugendhilfe entsprechende Rahmenbedingungen und Voraussetzungen schaffen.

- So sollte der Einrichtungsträger ein besonderes Augenmerk auf die Einrichtungsleitung richten. Denn die im folgenden Kapitel (4.3) aufgeführten Aufgaben stellen hohe Anforderungen an die Kompetenzen und Qualifikationen von Leitungen. Hierfür sollte der Einrichtungsträger für Leitungen wie für alle Mitarbeiter/innen entsprechende Kompetenz- und Aufgabenprofile formulieren und sie in Stellenbeschreibungen verankern. Auch ist es erforderlich, Leitungsqualifikationen zu implementieren, die auf die Arbeit mit multiprofessionellen Teams vorbereiten bzw. diese flankieren. Zugleich müssen Leitungen für ihre Leitungstätigkeit zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- Des Weiteren empfiehlt der Deutsche Verein die Entwicklung passgenauer Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die auf das multiprofessionelle Arbeiten vorbereiten bzw. selbiges flankieren. Diese sollten – soweit möglich – als Teamfortbildungen umgesetzt und ausreichende Zeitanteile für deren Inanspruchnahme zur Verfügung gestellt werden.
- Der Träger hat zudem neben der persönlichen und gesundheitlichen auch eine pädagogische Eignung sicherzustellen bzw. aufzuzeigen, wie dies seitens seines Personals erreicht werden kann.
- Die stetige und an die Bedarfe angepasste Weiterentwicklung der multiprofessionellen Teams bedarf neben der internen auch einer externen Reflexionsbasis und Unterstützung. Hierbei spielt die Fachberatung eine zentrale Rolle. Fachberatungen sind gefordert, sich mit dem Thema Chancen und Grenzen, sowie Umsetzung und Begleitung von multiprofessionellen Teams auseinander zu setzen. Damit Fachberatung diese konzeptionellen und personellen Veränderungen in den Einrichtungen professionell und zielgerichtet initiieren, begleiten und ggf. steuern kann, müssen zum einen ausreichend zeitliche und personelle Fachberatungsressourcen zur Verfügung gestellt werden. Zum anderen sind passgenaue Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Fachberatungen anzubieten. Darüber hinaus empfiehlt der Deutsche Verein, eine supervisorische Begleitung von Teams oder/und Leitungen zu ermöglichen.

### 4.3 Empfehlungen für die Leitungen und Teams

Multiprofessionelle Teambildung muss mit einem Teamentwicklungsprozess professionell begleitet werden. Je heterogener ein Team zusammengesetzt wird, desto deutlicher tritt hervor, wie bedeutsam Profil, Werte und Kultur als Grund-

lage und daraus abgeleitet Kommunikationskultur, Konzeptionsentwicklung, Personalorganisation, Konfliktmanagement und Qualitätsentwicklung und -sicherung sind. Bei der Teamentwicklung geht es um die Frage, ob und in welcher Form es gelingt, die unterschiedlichen Qualifikationen und Kompetenzen, die speziellen Wissens- und Erfahrungsbestände der Mitarbeiter/innen im Sinne einer besten Fachpraxis zusammen zu führen und nutzbar zu machen.

- Nach Ansicht des Deutschen Vereins nimmt die Leitung im Hinblick auf eine gelingende Implementierung multiprofessioneller Teams und multiprofessionellen Arbeitens eine zentrale Rolle ein. Sie hat die Aufgabe, eine positive Kommunikationskultur zu fördern, das heißt, den offenen und manchmal auch kontroversen Diskurs über Unterschiedlichkeit im Team anzuregen, ihn als Bereicherung grundlegend positiv zu rahmen und die gemeinsame fachliche Reflexion zu unterstützen.
- Voraussetzung hierfür ist das Wissen der Teammitglieder über und das Vertrauen in das eigene Selbstverständnis und die Neugier auf Anderes und Neues bzw. die jeweiligen Kompetenzen der anderen. Aktive Teamentwicklung setzt insbesondere in multiprofessionellen Teams darauf, sich mit den vorhandenen kulturellen Mustern auseinanderzusetzen und daraus eine neue gemeinsame Teamkultur und auch eine gemeinsame „Sprache“ zu entwickeln.
- Aufgabe der Leitung ist es des Weiteren, Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten klar zu definieren. Personalentwicklungsprozesse und konzeptionelle Veränderungen werden so transparent.
- Zugleich haben Leitungen die Aufgabe, Kooperationen innerhalb eines multiprofessionellen Teams wie auch im Kontext multiprofessionellen Arbeitens anzuregen, anzuleiten, zu gestalten und zu begleiten. Kommunikationsbarrieren und -missverständnisse können damit reduziert, aber nicht eliminiert werden.
- Deshalb ist eine Konfliktkultur inkl. eines Konfliktmanagements zu implementieren, welche(s) Auseinandersetzungen als normal und notwendig erachtet. Somit kann es Teams auch gelingen, die Chancen und die Bereicherung von Multiprofessionalität für sich und die Kinder zu entdecken.
- Im Hinblick auf eine multiprofessionelle Personalentwicklung ist es Aufgabe der Leitung, in Abstimmung mit dem Einrichtungsträger regelmäßige Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche zu führen sowie eine individuelle Bildungsplanung für die Mitarbeiter/innen der Kindertageseinrichtung vorzunehmen, in der das Thema Multiprofessionalität integraler Bestandteil ist.
- Zugleich sollten Leitungen regelmäßige Evaluationen durchführen zur Reflexion und fachlichen Weiterentwicklung der multiprofessionellen Arbeit wie auch des Personals.
- Träger und Leitung müssen im Auge behalten, wie sich Arbeitszufriedenheit, Prozessqualität und Teamstabilität im Prozess der Entwicklung zu multiprofessionellen Teams verändern und hier ggf. nachsteuern. Dies gelingt nach

Auffassung des Deutschen Vereins nur, wenn der Träger ein entsprechendes Personalmanagement eingebettet in ein Qualitätsmanagement umsetzt.

- Schließlich müssen auch die Eltern und Kinder über die Konzeptionsveränderung und die damit verbundenen Veränderungen im Team informiert und in angemessener Weise beteiligt werden.

#### **4.4 Empfehlungen für die Träger der Aus-, Fort- und Weiterbildung**

Die Aus-, Fort- und Weiterbildung spielt bei der Implementierung multiprofessioneller Teams und multiprofessionellen Arbeitens ebenfalls eine wesentliche Rolle.

- Der Deutsche Verein empfiehlt die Entwicklung passgenauer Aus-, Fort- und Weiterbildungsprogramme, die auf die Arbeit in multiprofessionellen Teams vorbereiten bzw. sie flankieren. Dabei sind die Länder wie auch die Träger von Kindertageseinrichtungen, Schulen sowie die Fort- und Weiterbildungsträger gleichermaßen gefordert.
- Die an die multiprofessionelle Teamarbeit angepassten Bildungspläne sollten nach Ansicht des Deutschen Vereins verbindlicher Bestandteil pädagogischer Aus-, Fort- und Weiterbildungen werden.
- Schließlich sollten Ausbildungsformen geschaffen bzw. bestehende dahingehend ergänzt und erweitert werden, die insbesondere dazu beitragen, unterschiedliche Bildungsorte zu verknüpfen. Hierfür muss die Kindertageseinrichtung stärker als Lernort in den Fokus rücken und neu formiert werden. Dafür eignen sich nach Ansicht des Deutschen Vereins insbesondere teilzeitschulische bzw. berufsbegleitende und praxisintegrierte Ausbildungen, da er in ihnen ein hohes Potenzial sieht, die Lernorte Schule und Kita enger zu verknüpfen und die Professionalisierung des Feldes im Sinne multiprofessionellen Arbeitens voranzutreiben.

## **Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. – seit über 130 Jahren das Forum des Sozialen**

Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. ist das gemeinsame Forum von Kommunen und Wohlfahrtsorganisationen sowie ihrer Einrichtungen, der Bundesländer und von den Vertretern der Wissenschaft für alle Bereiche der sozialen Arbeit und der Sozialpolitik. Er begleitet und gestaltet durch seine Expertise und Erfahrung die Entwicklungen u.a. der Kinder-, Jugend- und Familienpolitik, der Sozial- und Altenhilfe, der Grundsicherungssysteme, der Pflege und Rehabilitation.

Der Deutsche Verein wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

### **Impressum**

Herausgeber:

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.

Michael Löher, Vorstand

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

[www.deutscher-verein.de](http://www.deutscher-verein.de)

E-Mail [info@deutscher-verein.de](mailto:info@deutscher-verein.de)