Heterogenität in Teams

Iris Nentwig-Gesemann¹ und Peter Cloos²

¹Freie Universität Bozen, Italien

²Universität Hildesheim

Mit dem vielfach formulierten Anspruch der Professionalisierung der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) sind zwei – nicht so ohne Weiteres kompatible – Entwicklungen verbunden.

Forciert durch die Einführung der Bildungsprogramme und der damit verbundenen Erwartung, einem erweiterten Bildungsanspruch gerecht zu werden, lässt sich zum einen u. a. beobachten, dass das Handlungsfeld mit methodisch-didaktischen Materialien und Konzepten überschwemmt wird. Diese werden größtenteils aufgrund des erhöhten Professionalisierungsdrucks adaptiert, ohne dass eine umfangreiche Reflexion zu ihren Chancen und Grenzen erfolgt. Die Fachkräfte werden dabei vielfach als ‚Umsetzer_innen‘ von Vorgaben und Methoden adressiert (vgl. z. B. Viernickel et al., 2013). Wenig reflektiert wird auch, dass durch damit verbundene Prozesse der Steuerung, Vereinheitlichung und Standardisierung die Gefahr besteht, die Entscheidungs- und Handlungsautonomie der Professionellen einzuschränken. Das, was der Professionalisierung dienen sollte, stellt folglich möglicherweise eine Gefahr für eben diese dar.

Zum anderen werden im Professionalisierungsdiskurs Professionalität und Reflexivität eng miteinander verbunden. Damit wird die fachliche Verantwortung der einzelnen Fachkraft unterstrichen und die Bedeutung der fachlichen Verständigung in professionellen Teams hervorgehoben: Eine offene, diversitätssensible, ‚fall‘verstehende und wissensbasierte (früh-)pädagogische Professionalität, die die an die eigene Professionalisierung gerichteten Erwartungen und die gesellschaftliche Verantwortung des eigenen Handelns kritisch reflektiert, wird dabei als zentrale Bedingung für eine gelingende Begleitung des Aufwachsens von Kindern und ihren Familien angesehen (vgl. z. B. Nentwig-Gesemann, 2013; Fröhlich-Gildhoff, Nentwig-Gesemann & Pietsch, 2011). Demzufolge soll Professionalisierung nicht primär von Vorgaben und Standards von außen forciert werden, sondern vor allem durch eine professionelle Praxis der Fachkräfte abgesichert werden. Professionalität wird in dieser Perspektive mit dem Anspruch verknüpft, nicht nach Einheitslösungen für pädagogische Herausforderungen zu suchen, sondern unter Ungewissheitsbedingungen und un-

ter Handlungsdruck wissensbasiert, situationsangemessen und unter prospektiver Abschätzung der Folgen des eigenen Handelns nach ‚passgenauen‘ Lösungen zu suchen. Dabei ist gefordert, die Perspektiven derjenigen ins Verhältnis zu setzen und miteinander in den Diskurs zu bringen, die als Akteur_innen bzw. Ko-Produzent_innen an dem Gelingen einer pädagogischen Situation beteiligt sind, wie z. B. die Kinder, ihre Familien, die Fachkräfte und Kooperationspartner_innen.

In einer dritten, praxeologisch ausgerichteten Diskussionslinie zum Thema Professionalisierung (Bohnsack 2020) wird gegenwärtig verstärkt auf die Relevanz impliziter, handlungspraktischer Reflexion hingewiesen, einer „reflection-in-action“ (Schön, 1983, S. 68). In Bezug auf heterogene, multiprofessionelle Teams könnte sich auch auf dieser Ebene ein spezifisches Potenzial eröffnen: Verschiedene Akteur_innen bringen ihre verschiedenen, u. a. in der jeweiligen beruflichen Sozialisation ausgebildeten, Rahmen („frames“ bei Schön, 1983, S. 63) in das berufliche Handlungsfeld mit. Durch das Aufeinandertreffen dieser diversen Rahmungen können auch Inkongruenzen deutlich, gewohnte Sichtweisen und Praktiken irritiert werden und in interessante *praktische* Aushandlungs- und Reflexionsprozesse münden.

Der Ruf nach multiprofessionellen Teams im Dienste der Professionalisierung frühpädagogischer Arbeit gründet eben auf dieser Erwartung (Bauer, 2018; Cloos, 2017): Die Professionalität der pädagogischen Arbeit soll damit gestärkt werden, dass verschiedene Menschen, mit unterschiedlichen beruflichen Qualifikationen und mit verschiedenen fachlichen Perspektiven, als Männer_Frauen aus unterschiedlichen Herkunftsmilieus sich gemeinsam um ein facettenreiches und komplexes Verstehen beruflicher Wirklichkeit bemühen, sich über ihre verschiedenen – sich ergänzenden, aber auch nicht kongruenten – Perspektiven austauschen und bei komplexen Anforderungen gemeinsame Lösungen entwickeln (Heyer et al., 2019). Tatsächlich lässt sich beobachten, dass die fachliche Expertise der Teams in Kindertageseinrichtungen breiter geworden ist. Der zunehmende Fachkräftemangel in Kindertageseinrichtungen hat zugleich dazu beigetragen,

dass das Qualifikationsgefüge der Teams noch einmal heterogener geworden ist, sodass die Anforderung besteht, Personen mit formal sehr unterschiedlichen beruflichen Herkunft – z. B. mit Quereinstieg, einer im Ausland erworbenen Qualifikation oder mit einer Kurzeitzausbildung – zu integrieren. Heterogenität im Team kann eine Chance oder auch ein Hemmnis für Professionalisierung sein. Der Schwerpunkt dieses Heftes soll einen Beitrag dazu leisten, eine empirische Fundierung des Wissens zu heterogenen Teams zu unterstützen, um die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen diskutieren zu können.

Die in diesem Schwerpunkt versammelten Beiträge sind dem Aufruf gefolgt, forschungsbasierte Beiträge zu der Frage zu verfassen, wie das diverse und multiprofessionelle Feld in Kindertageseinrichtungen strukturiert ist, welche Perspektiven hierauf bestehen, wie sich die Zusammenarbeit in der Praxis konkret gestaltet und welche Herausforderungen und Potenziale damit verbunden sind. Die diesbezüglich gelebte Diversität und Multiprofessionalität ist sicher größer, als sich dies in den drei Beiträgen widerspiegelt:

Klaus Fröhlich-Gildhoff, Dörte Weltzien und Janina Strohmer stellen in ihrem Beitrag eine Längsschnittstudie zu multiprofessionellen Teams aus 25 Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg vor. Im Fokus steht hier die Heterogenität in Bezug auf die einschlägige bzw. nicht-einschlägige Qualifizierung. Das Ergebnis, dass die Zustimmung zu den heterogenen Teams und auch die Arbeitszufriedenheit insbesondere bei den einschlägig qualifizierten Fachkräften sinken und ein höherer Anteil nicht-einschlägig Qualifizierter in Teams mit einer geringeren Prozessqualität einhergeht, verweist nicht nur auf den bereits bekannten Zusammenhang von Qualität und Qualifikation des Personals, sondern auch darauf, dass eine Mischung unterschiedlich (hoch) qualifizierter Fachkräfte nicht ‚automatisch‘ mit der Erfahrung einer Bereicherung verbunden ist. Heterogene Teams brauchen offenbar in besonderer Weise eine kontinuierliche Begleitung und Unterstützung.

Frauke Gerstenberg und Peter Cloos rekonstruieren die multiprofessionelle Zusammenarbeit in inklusiven Kindertageseinrichtungen. Sie zeigen, wie in Teamsitzungen Multiprofessionalität ausgestaltet wird und stellen heraus, dass es in der multiprofessionellen Zusammenarbeit immer auch um die Klärung und Verteidigung von Grenzen geht. Unterschiedlichen Berufsgruppen anzugehören, bedeutet nicht selbstverständlich, dass jede_r im Team für sich und die Anderen eindeutig seine_ihre Aufgaben definieren kann. Zudem bedarf es im Rahmen einer multiprofessionellen Vernetzung mit externen Akteur_innen das Verhältnis von eigenem und externen Aufgabenverständnis zu klären. Multiprofessionalität zeigt sich als eine ko-

produktive Aufgabe, die – je nach Zusammensetzung des Teams und je nach Formen der Kooperation – immer wieder neu diskutiert und verabredet werden muss. Multiprofessionelle Zusammenarbeit in Teams und mit externen Akteur_innen muss somit nicht zwangsläufig zu einer multiperspektivischen Verständigung, sondern kann auch zur Negierung beruflicher Unterschiede mit dem Ziel der Herstellung einer gemeinsamen Perspektive und zur Abgrenzung und weniger Kooperation führen, weil eigene Terrains abgesteckt und verteidigt werden.

In dem Beitrag von *Gabriele Müller* wird auf Grundlage der dokumentarischen Analyse von Gruppendiskussionen mit Kita-Teams herausgearbeitet, dass Multiprofessionalität keine hinreichende Antwort auf die normative Orientierung am Gleichheitsanspruch der Inklusion ist. Auch hier wird deutlich, dass Fachkräfte die Spannungen, die durch das Zusammentreffen unterschiedlicher Berufsgruppen und durch die Vielschichtigkeit der Konstellationen der Zusammenarbeit entstehen, nicht zwangsläufig für einen reflexiven und vertieften Blick auf die Kinder nutzen, sondern primär mit Anerkennungsfragen und ihrer Positionierung in der Organisationshierarchie befasst sind. Im Zuge inklusiver Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams gelte es, vorhandene organisationale Machtgefälle und organisationsstrukturelle Barrieren stärker als bislang zur Reflektion zu bringen.

Eine zentrale Bedingung dafür, dass alle Beteiligten wissen, welche Art von Multiprofessionalität sie in einem Team hervorbringen (wollen) und *wie* sie das tun (können), wären explizite und implizite Formen der Reflexion und des Diskurses über Herausforderungen: ein nachdenkend-reflexives, aber auch ein praktisches Umgehen mit Dilemmata, Diskrepanzen und Irritationen, eine experimentelle Suche nach Kompromissen und gemeinsamen Lösungen. Die Grundlage dafür ist eine Professionalität, die es sich zur Aufgabe macht, das Selbstverständliche für Veränderungen offen zu halten, es zu befragen und damit Multiprofessionalität stärker an den Bedarfen und Bedürfnissen der Familien und Kinder, mit denen gearbeitet wird, auszurichten.

Literatur

- Bauer, P. (2018). Multiprofessionalität. In G. Graßhoff, A. Renker & W. Schröer (Hrsg.), *Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung* (S. 727 – 739). Wiesbaden: Springer VS
- Bohnsack, R. (2020). *Professionalisierung in praxeologischer Perspektive*. Opladen: Barbara Budrich.
- Cloos, P. (2017). Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen. Neue Herausforderungen an die Zusammenarbeit. In H. von Balluseck (Hrsg.), *Professionalisierung der Frühpädagogik. Perspektiven, Entwicklungen, Herausforderungen* (S. 145 – 157). Opladen: Barbara Budrich.

- Heyer, L., Cloos, P., Karic, S. & Korth, A. (2019). Entwürfe der Zusammenarbeit zwischen Vergemeinschaftung und Vergesellschaftung. Wie Multiprofessionalität hergestellt werden soll. Ein handlungsfeldvergleichender Blick. In S. Karic, L. Heyer, C. Hollweg & L. Maack (Hrsg.), *Multiprofessionalität weiterdenken. Dinge, Adressat*innen, Konzepte* (S. 125 – 161). Weinheim: Beltz Juventa.
- Nentwig-Gesemann, I., Fröhlich-Gildhoff, K. & Pietsch, S. (2011). Kompetenzentwicklung von FrühpädagogInnen in Aus- und Weiterbildung. *Frühe Bildung*, 0, 22 – 30.
- Nentwig-Gesemann, Iris (2013). Professionelle Reflexivität. Herausforderungen an die Ausbildung frühpädagogischer Fachkräfte. *Theorie und Praxis der Sozialpädagogik*, 1, 10 – 14.

- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York, NY: Basic Books.
- Viernickel, S., Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K., Schwarz, S. & Zenker, L. (2013). *Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung – Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen*. Berlin: Paritätischer Wohlfahrtsverband.

Iris Nentwig-Gesemann
Peter Cloos