

## Stellschrauben der Professionalisierung

- wo Team, Leitung und Träger ansetzen können, um Qualität in der Krippe zu sichern und weiterzuentwickeln

Dr. Joachim Bensel  
Forschungsgruppe Verhaltensbiologie des Menschen,  
Kandern  
[www.verhaltensbiologie.com](http://www.verhaltensbiologie.com)

## Bestmögliche Qualität benötigt alle Rädchen im Betreuungssystem

- Um allen Kindern **bestmögliche Startchancen ins Leben** zu bieten und entwicklungsförderliche Erfahrungen außer Haus zu ermöglichen, ist die **Betreuungsqualität** entscheidend.
- Diese lässt sich dauerhaft nur durch ein professionelles, qualifiziert **geleitetes Team** erreichen, welches von qualitätsbewussten **Trägern** und **Fachberatern** unterstützt wird.



## Zunehmende Professionalisierung

Vielfältige Bestrebungen zur Professionalisierung der Fachkräfte für den U3-Bereich:

- umfangreiches **Fortbildungsangebot**
- Trägereigene Weiterqualifikationen
- Entwicklung neuer **Aus- und Weiterbildungscurricula**, z.B.
  - „Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte“ (WiFF, DJI)
  - PiK – Profis in Kitas (Bosch-Stiftung)
- neue **kindheitspädagogische Studiengänge** unter Berücksichtigung der ersten drei Lebensjahre

## Bildungspläne für die ersten drei Jahre

Die 16 **Bildungspläne**, ursprünglich allein für 3- bis 6-Jährige konzipiert, wurden teilweise überarbeitet, teilweise durch spezielle Handreichungen für Kinder in den ersten 3 Jahren ergänzt



## Theoretische Grundlagen der Qualitätsentwicklung sind vorhanden




## Baustein pädagogische Konzepte

Verschiedene **pädagogische Konzepte** berücksichtigen die speziellen Bedürfnisse von **Kindern bis drei Jahren** oder sind speziell für diese Altersgruppe konzipiert worden

- infans-Konzept der Frühpädagogik für Kinder bis drei Jahre** („Kinder bilden sich von Beginn an“, „Aufgabe der Fachkräfte Kinder zum Überschreiten von Grenzen herauszufordern“)
- Reggio-Pädagogik** („Kinder als aktive Konstrukteure ihres Wissens“, „Potenzialentfaltung für jedes Kind“)
- Pikler-Pädagogik** (z.B. „Beziehungsvolle Pflege, „Freie Bewegungsentwicklung“, „Zeit für ungestörtes Spiel“)

## U3-Experten beginnen sich zu vernetzen




**Netzwerk Fortbildung: Kinder bis drei**

Startseite
Präambel
Kooperation mit der WFF
Angebote der Netzwerker:innen
Tagungen des Bundesnetzwerks
Regionale Netzwerke
Kongresse & Fachtagungen
Literatur, Stellungnahmen

**Netzwerk Fortbildung: Kinder bis drei**

Durch die lebhaft und zum Teil kontroverse Diskussion um die Betreuung von Klein(st)kinder(n) geraten qualitative Aspekte gegenüber rein quantitativen Argumenten leicht in den Hintergrund. Die aktuellen Fragen am Ausbau, Betreuungsgeld und Fachkräftemangel sind Beispiele dafür.

Die Expert:innen, die in diesem Feld arbeiten – sei es in der direkten Betreuung der Kinder oder in der Aus- und Fortbildung dieser Fachkräfte – sind deshalb aufgefordert, die qualitativen Aspekte zu diskutieren und engagiert voranzutreiben.



## Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren für die Jüngsten

Verschiedene Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren berücksichtigen inzwischen den U3-Bereich, z.B.:

- **Bildungs- und Lerngeschichten** nach Margaret Carr
- **Schemata** nach Chris Athey
- **Beobachtung von Bildungsthemen** nach *infans*
- **Bildungsdokumentation mit ungerichteter Aufmerksamkeit** nach Gerd Schäfer & Rainer Strätz

## Raumkonzepte für die Krippe

Es gibt seit einigen Jahren vielversprechende **Konzepte für frühkindliche Bildungsräume für Kinder bis drei Jahren**, z.B. das „**Hamburger Raumgestaltungsmodell**“ (von Matthias Buck & Angelika von der Beek)

- **Kornelia Schneider** (1993): Krippenbilder. Gruppen-Erfahrungs-Spielräume für Säuglinge und Kleinkinder
- **Margret von Allwörden, Marie Wiese** (2004): Vorbereitete Umgebung für Babys und kleine Kinder
- **Angelika von der Beek** (2006): Bildungsräume für Kinder von Null bis Drei



## Aber: Fehlende Standards zur Qualitätsentwicklung

- es existieren **Bemühungen verschiedenster Art**, die Bedürfnisse von Kindern bis drei Jahren zu berücksichtigen,
- es gibt **konzeptionelle Einzel-Bausteine** für die verschiedenen Bereiche

**ABER:** es existieren **keine verbindlichen und einheitlichen Standards zur Qualitätsentwicklung** im U3-Bereich und **keine ausreichenden Sicherungssysteme für Qualität**

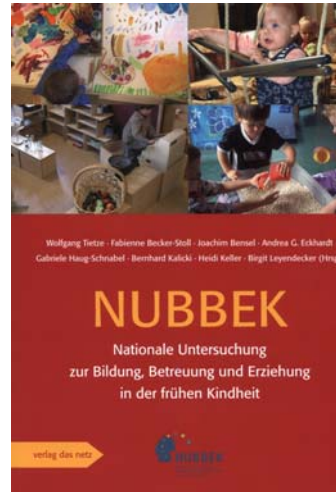
## Reichen gute Absichten?

- **Bildungspläne formulieren hohe Qualitätsansprüche**, die aber in keinem der Bundesländer durch entsprechend gewichtige gesetzliche Richtlinien (hinsichtlich personeller, räumlicher Ausstattung etc.) abgesichert sind
- **Wie gut ist die Qualität** in Krippen, Kindergärten und Tagespflege **tatsächlich?**
- Darüber ist aus der Forschung bislang wenig bekannt. **Erkenntnisse der Krippenforschung** liegen noch oft wie **Puzzelteile** nebeneinander und ergeben kein schlüssiges Bild (Viernickel 2012)

Die NUBBEK-Studie hatte zum Ziel, etwas Licht ins Dunkel zu bringen

## Studienziel

- Erste repräsentative Datenbasis zum **Muster und zur Qualität inner- und außerfamiliärer Betreuung** im Zusammenhang mit dem **Entwicklungsstand** von Kleinkindern (2- und 4-Jährigen)
- Unter **Berücksichtigung der beiden großen Migrantengruppen** in Deutschland (Familien aus der Türkei und der ehemaligen Sowjetunion; 27%)



Download eines Überblicks unter:  
[www.nubbek.de](http://www.nubbek.de)

Das **Buch** ist 2013 im *verlag das netz* erschienen

## Pädagogische Qualität meist mittelmäßig

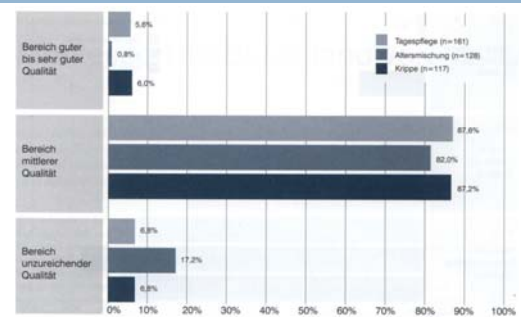


Abb. 2: Pädagogische Qualität nach KRPS-R in Krippen und altersgemischten Einrichtungen sowie nach TAS-R in Tagespflegestellen (Häufigkeit in Prozent)

aus: Beckh, K., Mayer, D., Becker-Stoll, F. (2013). Qualität in Kindertageseinrichtungen. Ergebnisse der NUBBEK-Studie. *Theorie und Praxis der Sozialpädagogik* (9), 44-48

## DIE GEMESSENE PROZESSQUALITÄT IST NUR MITTELMÄßIG

## Gemessene Prozessqualität steht in **Zusammenhang mit dem Bildungs- und Entwicklungsstand** der Kinder

- Klare Korrelationen zwischen den **Aktivitäten**, welche die **Fachkräfte individuell mit den einzelnen Kindern** durchführen und den beim Kind gemessenen **Bildungs- und Entwicklungswerten**.
- Bei mehr gemeinsamen Aktivitäten weisen die Kinder einen **höheren Wortschatz** auf und schneiden **in allen von den Fachkräften beurteilten Dimensionen besser** ab.
- Bei den **2-Jährigen attestieren auch die Mütter** in diesen Fällen **höhere Kommunikations- und motorische Fertigkeiten**; bei den **4-Jährigen** trifft dies für die **motorischen und Alltagsfertigkeiten** sowie für das **Sozialverhalten** zu.

## PROZESSQUALITÄT IM DETAIL

## Stärken der Krippe

- **Betreuung und Pflege der Kinder**
  - Begrüßung und Verabschiedung
- **Interaktionen**
  - Kind-Kind-Interaktionen
  - Erzieherinnen-Kind-Interaktionen
- **Eltern und Erzieherinnen**
  - Interaktion und Kooperation der Mitarbeiter
  - Kontinuität der Mitarbeiter

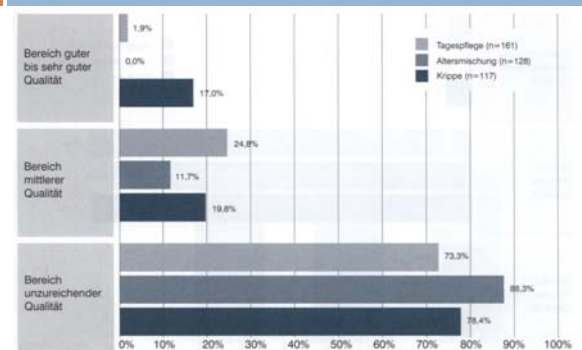
## Schwächen der Krippe

- **Betreuung und Pflege der Kinder**
  - Mahlzeiten und Zwischenmahlzeiten
  - Schlafen
  - Wickeln und Toilette
  - Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge / Körperpflege
  - Sicherheit
- **Aktivitäten**
  - Künstlerisches Gestalten
  - Musik und Bewegung
  - Förderung von Toleranz und Akzeptanz von Verschiedenartigkeit
- **Interaktionen**
  - Beaufsichtigung / Begleitung / Anleitung bei Spiel- und Lernaktivitäten

- Den Ergebnissen der **NUBBEK-Studie** zufolge schneiden zwar die Krippen und die Tagespflege im Bereich **Interaktionen erfreulich gut** ab, was als Zeichen gewertet werden kann, dass die **Bedeutung der Erzieherin-Kind-Beziehung** bei der Betreuung von unterdreijährigen Kindern **mittlerweile erkannt wurde**
- **Deutliche Defizite** bestehen allerdings im Bereich **Betreuung und Pflege** der Kinder.  
Ein wichtiger Ansatz für die Verbesserung der Qualität ist dementsprechend darin zu sehen, **Betreuungs- und Pflegesituationen wie die Mahlzeiten sowie die Wickel- und Schlafsituationen** als wichtige **Beziehungssituationen im Alltag** zu verstehen und **zu nutzen**.

aus: Beckh et al. 2013

## Betreuung und Pflege meist unzureichend



aus: Beckh, K., Mayer, D., Becker-Stoll, F. (2013). Qualität in Kindertageseinrichtungen. Ergebnisse der NUBBEK-Studie. Theorie und Praxis der Sozialpädagogik (9), 44-48

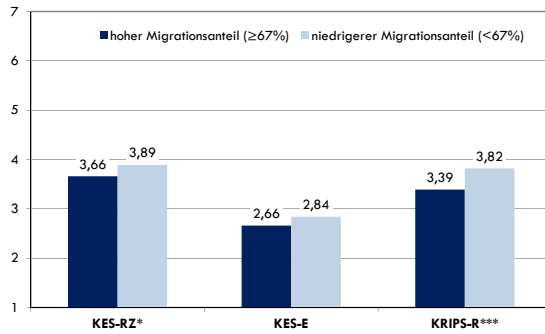
## Empfehlungen für Krippen

- **Stärken der direkten Interaktionsqualität mit dem Kind**, der Begleitung der **Kind-Kind-Interaktion** und der **Teamkooperation** nutzen und in den ausgezeichneten Bereich hinführen, z.B. **mehr Zeit für gemeinsames, gruppenübergreifendes Reflektieren und Handeln**
- Wege finden, um vereinzelte **Mängel im Bereich Betreuung und Pflege** (z.B. Hygiene, Sicherheit) bzw. **Bildungsaktivitäten** (Künstlerisches Gestalten, Musik, Bewegung) **auszugleichen**, z.B. **freundliche Mahlzeitenatmosphäre herstellen und diese als Gesprächszeit nutzen**
- verstärkte **Qualifizierung** und **gemeinsame Reflexion** (auch päd. Konzept) zum Bereich **inklusionsorientierter Diversität** bzw. Förderung von Individualität

**Die Bildungsherausforderung der Zukunft auch in der frühesten Pädagogik**

Umgang mit Diversität

## Pädagogische Qualität bei niedrigem und hohem Migrantenanteil



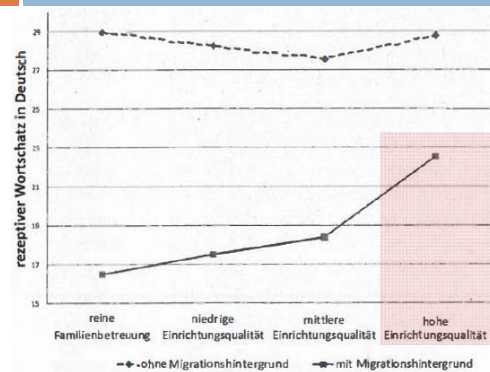
## Qualität in der Diversität

- der **Umgang mit unterschiedlichen Herkunftsländern und unterschiedlichen Muttersprachen in der Kita fordert besonders gute pädagogische Konzepte und Rahmenbedingungen**
- dies ist noch nicht für alle Angebotsformen zufrieden stellend gelöst und führt offensichtlich zu einer schlechteren pädagogischen Prozessqualität in Krippe und Kindergarten

## Qualität ist besonders bedeutsam für Migrantenkinder!

- Weiterführende Auswertungen der NUBBEK-Daten zeigen (Beckh et al. 2014):
  - der **Einfluss der Einrichtungsqualität auf Migrantenkinder ist stärker** als auf andere Kinder
  - Migrantenkinder profitieren in ihrer **sprachlichen Entwicklung nur beim** Besuch einer Krippengruppe mit **hoher Prozessqualität**
  - hinsichtlich **sozial-emotionaler Entwicklung** erzielen Kinder mit Migrationshintergrund **in Krippen mit niedriger oder mittlerer Qualität die niedrigsten Werte**

## Einrichtungsqualität und Wortschatz



aus: Beckh et al. 2014

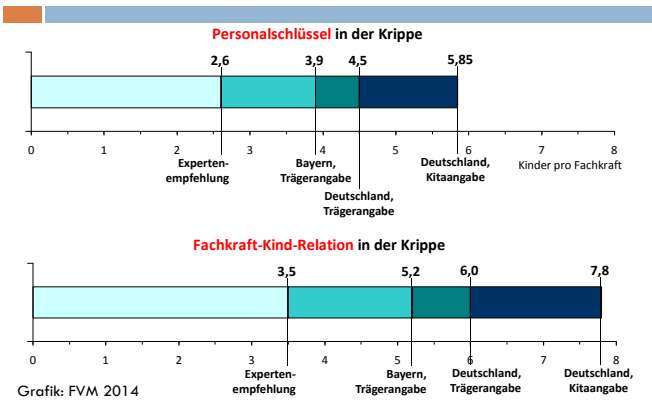
## Segregation entgegenwirken

- Allerdings weisen gerade die **Einrichtungen mit besonders hohem Anteil an Kindern mit Migrationshintergrund besonders niedrige Prozessqualität** auf.
- Im Rahmen kommunaler Bildungsplanung sollte der Segregation im Bildungswesen entgegengewirkt und auf **durchmischte, am Prinzip der Inklusion orientierte Gruppenzusammensetzungen geachtet** werden.
- Zugleich sollten Einrichtungen mit **sehr hohem Migrationsanteil besonders gute Qualität** aufweisen, zum Beispiel durch **hoch qualifiziertes Personal und günstige Rahmenbedingungen wie ein verbesserter Erzieher-Kind-Schlüssel**, so dass diese Einrichtungen auch für **Familien ohne Migrationshintergrund attraktiv** werden.

**DIE STRUKTURQUALITÄT IST MITTELMÄßIG BIS SCHLECHT UND SEHR INKONSISTENT**

Zwei Beispiele

## Personalschlüssel bzw. Fachkraft-Kind-Relation



## Zufallsprodukt Raumqualität?

- **Große Heterogenität zwischen den einzelnen Betreuungsorten**, die zwischen ausgezeichnet und bedenklich rangiert. Ob ein Kleinkind einen **großräumigen und anregenden Bildungsraum** oder einen **beengten und öden Verwahrsort** vorfindet, sollte aber nicht dem Zufall überlassen bleiben.
- Es können nicht alle Räume, die schon bestehen, vollkommen umgestaltet werden. Hier sind kluge Lösungen gefragt, wie etwa die **Herabsetzung der Anzahl der Kinder pro Gruppe, um kindlichem Raumbedarf zu genügen**, was gleichzeitig auch die Beanspruchung von Fachkräften und Kindern durch zu große Gruppenstärken verringert.

## Qualitativ gute Strukturen vorzuhalten

**ist die Aufgabe von Trägern und Kommunen**  
 ⇒ **denn die Strukturen wirken auf die Prozesse**

## Strukturen → Prozesse

Wie stark beeinflussen Struktur- und Orientierungsqualität die gemessene Prozessqualität?

## Strukturen bedingen Prozesse (Krippengruppe, bis zu 24% R<sup>2</sup>)

- **personale Faktoren bis zu 11% Varianzerklärung der Prozessqualität**
  - Persönlichkeit [Verträglichkeit, Offenheit für neue Erfahrungen, Extraversion]
  - pädagog. Berufsabschluss
  - Vor- und Nachbereitungszeit
- **sozial-organisatorische Faktoren bis zu 15%**
  - Anteil Kinder mit Migrationshintergrund
  - Personal-Kind-Schlüssel
  - Gruppenstruktur (offenes bzw. geschlossenes Konzept)
  - Gruppenart (altersgemischt oder eher altershomogen)
- **räumliche Faktoren bis zu 8%**
  - Gruppenraum (m<sup>2</sup> pro Kind)
  - Außenfläche (m<sup>2</sup> pro Kind)
- **Faktoren der Orientierung bis zu 5%**
  - Erziehungsziele [kein Gehorsam]
  - pädagogische Konzeption (Indexwert)

**AUCH JENSEITS VON  
SCHLECHTER STRUKTURQUALITÄT  
GIBT ES VIEL ZU TUN**

Nicht alles an Prozessqualität ist durch Strukturqualität/Rahmenbedingungen erklärbar

## Ansatzpunkte der Qualitätssteigerung

- Neben der Verbesserung der Rahmenbedingungen geht es auch um die **verbesserte Gestaltung von nicht unmittelbar strukturabhängigen Prozessen mit dem Kind**
- Die **Münchener Krippenstudie** (Wertfein et al. 2013) zeigt, dass die **Strukturqualität über die Teamqualität auf die Interaktionsqualität wirkt**.
- Dies bedeutet, dass das **pädagogische Team** und dort freigesetzte Ressourcen von **entscheidender Bedeutung für die Prozessqualität** sind und deshalb **zentraler Bestandteil von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung in Kinderkrippen** sein müssen

## Teamqualität → (E-K)-Interaktionsqualität

- Das heißt, je besser die **Interaktion und Kooperation der Fachkräfte**, je besser die **fachliche Unterstützung im Team** und je höher die **Betreuungs- und Beziehungskontinuität** desto positiver, feinfühlicher und vorausschauender sind die **Interaktionen zwischen Fachkräften und Kindern**.

vgl. Wertfein, M., Müller, K. & Danay, E. (2013): Die Bedeutung des Teams für die Interaktionsqualität in Kinderkrippen. Frühe Bildung, 2 (1), 20-27.

## Steigerung der Teamqualität

- **Unterstützungsbedarf von Seiten der Entscheidungsträger** besteht, zumal viele Teams durch **häufige und regelmäßige Personalwechsel** wenig Beständigkeit erleben und **immer wieder an den Anfang des Teambildungsprozesses** zurückgeworfen werden
- Erforderlich: **ausreichende Zeitressourcen für Teamsitzungen und Absprachen** sowie regelmäßig stattfindende **(Fortbildungs-)Maßnahmen zur Teamentwicklung**, um bestehende Teams zu stärken und neuem Personal die Eingliederung zu erleichtern
- Stärkung des Miteinanders im Team, denn der **emotionale Rückhalt im Team ist eine entscheidende Ressource für die Fachkräfte**

vgl. Wertfein, M., Müller, K. & Danay, E. (2013): Die Bedeutung des Teams für die Interaktionsqualität in Kinderkrippen. Frühe Bildung, 2 (1), 20-27.

Bislang zu selten genutzte Potentiale im Krippenalltag

An den Beispielen von:

- Raumgestaltung
- Bilderbuchbetrachtung
- Mahlzeitengestaltung

## BILDUNGSRÄUME

statt Betreuungsorte



## Räume beeinflussen kindliches Verhalten

- **Zu kleine Räume verschlechtern** das **Interaktionsklima** zwischen Fachkraft und Kind und **erhöhen** durch gegenseitige Störung die **Anzahl aggressiver Auseinandersetzungen** zwischen den Kindern
- **Zu wenige Quadratmeter** pro Kind **erhöhen** das **Stressniveau** (Cortisolspiegel) der Kinder
- **Mehr Raum** führt zu einer **höheren Prozessqualität** und damit zu positiven Effekten auf die **kindliche Sozialkompetenz und Alltagsfertigkeiten**
- Die **Qualität der Räume** und die **Ausstattung verstärkt** die kindliche **Explorationsfreude** und das **Aktivitätsniveau** der Kinder
- Die **Qualität des Außengeländes** hat entscheidenden **Einfluss** auf die **Gesundheit** und das **Wohlbefinden** der Kinder

## Räume können Bildung begünstigen oder hemmen

- **Bildungsanregung** und Entwicklungsbegleitung hängen auch vom **Raumzuschnitt** und seiner **Gestaltung** abhängig
- Der jeweilige Einflusscharakter muss durch **Beobachtung, kollegialen Austausch und Reflexion** erkannt, gestärkt oder verändert werden.
- Ein bewusstes Raumarrangement setzt eine **regelmäßige Beobachtung der Nutzung des Raumes** durch die Kinder unterschiedlichen Alters und **kritische Überprüfung seines Anregungsgehaltes** auf ihre Denkprozesse und Handlungsvielfalt voraus.

## Bilderbuchbetrachtung als Chance zum Dialog nutzen

- Häufig finden Bilderbuchbetrachtungen mit teils großer **szenischer Inszenierung frontal** und **ohne Teilhabe** der Kinder statt („Bilderbuchkino“)
- Dies entspricht weder den kindlichen Bedürfnissen nach **Eigenaktivität und Partizipation** noch werden **frühkindliche Lernstrategien** berücksichtigt (Wiederholen, Lernen aus erster Hand ...)

## BILDERBUCH(INTER)AKTIONEN

## Eine pädagogische Leistung ist

- mit einigen Zwei- oder Dreijährigen, die das Buch selbst in der Hand halten, in ihrem Tempo den Hund hinter den hohen Gräsern suchen, vor- und zurückblättern, mit Erregung erwarten, dass der Hund gleich erschrecken wird, weil plötzlich der große Traktor vor ihm steht, aber er keine Angst haben muss, da der alte Mann ihn auf dem Beifahrersitz nach Hause fährt.

## Eine pädagogische Leistung ist,

- in allen Bereichen **genau zu beobachten**, sich anhand des Beobachteten **Konsequenzen zu überlegen**, gemeinsam zu **besprechen und zu planen**, was Kinder unterschiedlichen Entwicklungsalters anders brauchen, z.B. Räumlichkeiten, Materialien, Zeiteinteilungen betreffend



## MAHLZEITEN ALS BILDUNGS- UND BEZIEHUNGSSCHANCE BEGREIFEN UND NUTZEN

## Entwicklungswissen nutzen

zum Entstr-essen

FVA 2014

51

### Esstisch – Stresstisch?

- Aufessen müssen ist tabu!
- Auch „nur Probieren“ hat seine Grenzen!  
Bei Ekel weiteressen müssen, bereitet Bulimie vor!
- Wer kein Gemüse isst, bekommt auch keinen Nachtisch! (Was ist daran logisch?)

FVA 2014

52

### Abneigung gegen grünes Gemüse

**ist eine angeborene kindliche Präferenz und bewahrt unsere Vorfahren vor unverträglicher Nahrung**

Denn in früheren Zeiten bedeutete „grün“ vor allen Dingen „giftig“, „unreif“ oder auch einfach nur „ungenießbar“

FVA 2014

53

### Essen und Überleben – fünf Regeln der Evolution

- Bevorzuge »Überlebensnahrung« – süße, energiereiche Liebesspeisen, die gut sättigen!
- Iss nur, was du kennst, und hüte dich vor allem Bitteren – denn darin könnten größere Mengen an Giftstoffen stecken.
- Wenn du etwas Neues probieren musst, nimm erst einmal nur einen winzigen Bissen!
- Iss, was deine Eltern, Geschwister und Freunde essen – damit liegst du vermutlich richtig.
- Meide möglichst, was dir schon einmal den Magen verdorben hat!

aus: Renz-Polster 2011

## Mahlzeiten

als Chance zum Dialog

## Essen als Chance zum Dialog nutzen

- Zu häufig wird nur das nötigste gesprochen, um den **Essensablauf zu organisieren** („Willst Du noch etwas trinken?“, „Gib' dem Tobias auch von dem Tee“, „Maria, Du hast schon zweimal gehabt!“)
- Stattdessen – nach dem ersten Stillen des Heißhunger: „Wer mag erzählen, was er gestern zuhause gemacht hat?“ „Wisst ihr noch, wie Luisa sich heute morgen getraut hat auf den Würfelparcour zu klettern?“ „Wer hat nachher Lust mit Rasierschaum im Garten zu arbeiten?“
- Oder einfach nur die **achtsame Begleitung der zwischenkindlichen Kommunikationsversuche** und humorigen Einlagen der Kinder

## Perspektiven der Weiterentwicklung

## Empfehlungen zur Weiterentwicklung pädagogischer Qualität – Rahmenbedingungen

- **Verkleinerung der Gruppengrößen und Aufstockung des Personals**, vor allem in altersgemischten Gruppen
- **Leitungsfreistellung**
- **Herausrechnen mittelbarer pädagog. Arbeit** aus dem Personalschlüssel → Fachkraft-Kind-Relation
- Etablieren **verlässlicher Sicherungssysteme\*** beim kurzfristigen Ausfall von Fachkräften (vertraute, qualifizierte Springer)

\*evtl. bereits in den festen Personalbestand einkalkuliert

## Empfehlungen zur Weiterentwicklung pädagogischer Qualität – Rahmenbedingungen

- mehr **Vollzeitkräfte**
- ausreichend **Spiel- und Aktionsfläche** der Kinder Innen (6 qm/Kind) und Außen (15 qm/Kind)
- **besser bezahlte Fachkräfte** (bislang nur halbes Gehalt eines Grundschullehrers! → Professionalität entsteht auch durch **soziale Anerkennung**)
- **bundesweit einheitlich hohe Qualitätsstandards**, gesetzlich verankert

## Empfehlungen zur Weiterentwicklung pädagogischer Qualität – Leitung und Team

- **Einführung qualitativ hochwertiger (fachlich begleiteter und gelebter) pädagogischer Konzepte** (z.B. infans-Konzept, Reggio o.ä.)
- **externe (Außenblick) und interne (Innenblick) Evaluationsverfahren** die Qualitäts-Weiterentwicklungsprozesse anstoßen und voranbringen
- systematische Qualitätsentwicklung als **Im-Haus-Training** auf Basis von **ressourcenorientierten Beobachtungen vor Ort** unter Einbezug des gesamten Teams und **längerfristige Teambegleitungen**

### Forschungsgruppe Verhaltensbiologie des Menschen (FVM, Kändern)

[www.verhaltensbiologie.com](http://www.verhaltensbiologie.com)



[www.promik.eu](http://www.promik.eu)

