



Bernd Rudow

Beruf Erzieherin/Erzieher – mehr als Spielen und Basteln

Arbeits- und
organisationspsychologische
Aspekte

WAXMANN

Bernd Rudow

Beruf Erzieherin/Erzieher – mehr als Spielen und Basteln

Arbeits- und organisationspsychologische Aspekte

Ein Fach- und Lehrbuch



Waxmann 2017
Münster · New York

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-8309-3703-6
E-Book-ISBN 978-3-8309-8703-1

© Waxmann Verlag GmbH, 2017
www.waxmann.com
info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Anne Breitenbach, Münster
Titelfoto: © DeeMPPhotography – fotolia.com
Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster
Druck: CPI books GmbH, Leck

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706



Printed in Germany
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort.....	9
---------------------	----------

Kapitel I

Die Arbeit der Erzieherinnen und Erzieher	11
--	-----------

1. Die Arbeit der Erzieherinnen und Erzieher – ein Thema für die Arbeitspsychologie	12
2. Kindertageseinrichtungen als soziale Organisationen	15
3. Wie arbeiten Erzieherinnen und Erzieher? Tätigkeit, Aufgaben und Anforderungen	21
4. Management und Führung	41
5. Arbeit und Belastungen	51
6. Arbeit und Gesundheit	56
7. Arbeit und Emotionen.....	64
8. Professionalität und Berufsbild	67
9. Was ist „gute Arbeit“ im Erzieherberuf?	71
Zusammenfassung zum Kapitel I	74

Kapitel II

Belastungen, Beanspruchung und Ressourcen

der Erzieherinnen und Erzieher	77
---	-----------

1. Was belastet Erzieherinnen und Erzieher?.....	78
1.1 Belastungskategorien und -faktoren	78
1.2 Belastungen von Führungskräften	94
1.3 Diagnostik von Belastungen	97
2. Belastungen führen zur Beanspruchung	98
3. Positive Beanspruchungsreaktionen und -folgen.....	100
3.1 Das Wohlbefinden	100
3.2 Die Arbeitszufriedenheit	101
4. Negative Beanspruchungsreaktionen und -folgen	103
4.1 Das Ermüdungsproblem.....	104
4.2 Das Stressproblem	105
4.3 Das Burnoutproblem	108
5. Diagnostik von Beanspruchungsfolgen.....	112
6. Ressourcen entlasten und fördern Leistungsfähigkeit und Gesundheit	113
6.1 Was sind Ressourcen?	114
6.2 Organisationale Ressourcen.....	116
6.2.1 Betriebs- und Arbeitsorganisation	116
6.2.2 Personalführung	121
6.2.3 Rollenstruktur	122
6.2.4 Pädagogische Konzeption und Leitbild	125
6.2.5 Betriebsklima	132

6.2.6 Soziale Unterstützung	133
6.3 Personale Ressourcen.....	134
6.3.1 Kohärenzsinn	135
6.3.2 Emotionale Kompetenz	136
6.3.3 Kontrollüberzeugungen.....	137
6.3.4 Selbstwirksamkeitserwartungen.....	138
6.3.5 Lebenszufriedenheit und Optimismus.....	139
6.3.6 Lebens- und Arbeitsstil.....	140
Zusammenfassung zum Kapitel II	144

Kapitel III

Arbeits- und Organisationsgestaltung –

Die Gestaltung guter und gesunder Arbeit 145

1. Arbeits- und Organisationsgestaltung für Erzieherinnen und Erzieher.....	146
2. Arbeitsaufgaben der Erzieherinnen und Erzieher sind zu analysieren, zu bestimmen und zu gestalten	155
2.1 Analyse und Bestimmung von Arbeitsaufgaben.....	155
2.2 Arbeitsaufgaben sollen motivieren	162
3. Die Arbeitsorganisation ist zu verbessern.....	165
3.1 Personalausstattung.....	165
3.2 Gruppenorganisation.....	169
3.3 Teamarbeit.....	170
3.4 Arbeitszeitmodelle.....	181
3.5 Arbeitsablauf, Arbeitspausen und Erholung.....	187
4. Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung.....	196
4.1 Der Arbeitsplatz.....	196
4.2 Arbeitsumgebung	204
4.2.1 Akustik/Lärm.....	205
4.2.2 Raumklima	214
4.2.3 Licht und Beleuchtung.....	220
4.2.4 Farben	225
Zusammenfassung zum Kapitel III.....	230

Kapitel IV

Die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Erzieherinnen und Erzieher..... 233

1. Ressourcenmanagement als strategische Aufgabenstellung	234
2. Management und Führung	235
3. Teamarbeit.....	252
4. Stressmanagement und Entspannung.....	257
5. Soziale Kompetenz und Selbstsicherheit.....	273
6. Körper- und bewegungsgerechtes Arbeiten.....	274
7. Supervision.....	277
8. Mentoring und Coaching.....	280
9. Arbeitsschutz.....	285

10.	Gesundheitsmanagement und -förderung.....	290
11.	Konfliktmanagement.....	303
12.	Aus- und Weiterbildung.....	306
	Zusammenfassung zum Kapitel IV	314

Kapitel V

Ressourcen in der Arbeit – die „schönen“ Seiten des Erzieherberufs..... 317

1.	Die Arbeit der Erzieherinnen und Erzieher verfügt über gute Ressourcen	318
2.	Erzieherinnen und Erzieher fühlen sich wohl in ihrer Arbeit	323
3.	Erzieherinnen und Erzieher sind mit ihrer Arbeit zufrieden.....	329
4.	Erzieherinnen und Erzieher können sich selbst verwirklichen	330
	Zusammenfassung zum Kapitel V	333

Literatur..... 335

Sachwortregister..... 363

Vorwort

„Arbeit ist des Bürgers Zierde.“ Dieser Satz von *Friedrich Schiller* betont die Bedeutung der Arbeit für den Menschen. Er gilt auch für Erzieherinnen und Erzieher.¹ Oberflächliche Betrachtungen stellen ihren Arbeitsalltag etwa so dar: Öffnungszeiten von 8 bis 16 Uhr, Spielen, Basteln und Singen im Vierjahreszeiten-Rhythmus und ein Elternabend pro Halbjahr. Tatsächlich gehört aber bedeutend mehr dazu, eine anspruchsvolle Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsarbeit zu leisten.

Die Arbeit von Erzieherinnen und Erziehern wird im vorliegenden Buch besonders im Zusammenhang mit der Gesundheit und Leistungsfähigkeit beschrieben, analysiert und bewertet. Hierbei hat die *Arbeits- und Organisationspsychologie* eine zentrale Stellung. Bisher ist die Tätigkeit von Erzieherinnen und Erziehern überwiegend ein Thema der Erziehungswissenschaft. Es ist jedoch – gemessen an der zunehmenden Bedeutung des Berufs – notwendig, weitere Perspektiven in Forschung und Praxis zu eröffnen. Durch arbeitswissenschaftliche, insbesondere psychologische Betrachtungen kann die Erziehungstätigkeit stärker in ihrer Ganzheitlichkeit erfasst werden. Ein Grundproblem besteht darin, dass im Erzieherberuf zwar die Aufgaben und Anforderungen in den letzten zwanzig Jahren enorm gestiegen sind, jedoch die Arbeitsbedingungen nicht dementsprechend gestaltet worden sind. Deshalb ist die Arbeitswissenschaft, besonders die Arbeits- und Organisationspsychologie, aufgerufen, die Diskrepanz von Anforderungen und Arbeitsbedingungen zu analysieren, zu bewerten und Hinweise zur Gestaltung „guter und gesunder Arbeit“ zu geben. Somit können arbeitswissenschaftliche Studien zur Professionalisierung der Erziehungsarbeit beitragen.

Die Arbeit von Erzieherinnen und Erziehern gewinnt gegenwärtig an Aufmerksamkeit, weil die frühkindliche Erziehung, Bildung und Betreuung zunehmend in die öffentliche Diskussion kommt. Es besteht ein wesentliches Anliegen darin – wie auch der Titel des Buches zeigt –, den Erzieherberuf in seiner Vielfalt und Komplexität, aber auch in seiner Bedeutung für Kinder und Jugendliche sowie für die gesamte Gesellschaft darzustellen.

Schwerpunkt des vorliegenden Fach- und Lehrbuches ist die Arbeit von Erzieherinnen und Erziehern in *Kindertageseinrichtungen* (Krippe, Kindergarten, Hort) und in der *Ganztagsschule*. Hier sind in Deutschland die meisten Erzieherinnen und Erzieher tätig. Kindertageseinrichtungen sind nicht mehr klassisch nur auf Betreuung und Erziehung fokussiert, sondern sie sind eine Stätte frühkindlicher Bildung geworden. Die Ganztagsgrundschule übernimmt Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsaufgaben, die früher der Familie und familienergänzenden Horten zukamen. Pädagogische Einrichtungen

1 Der überwiegende Teil (mehr als 95 Prozent) der Erziehungspersonen sind weiblich. Demzufolge wird im Text in der Regel der Begriff Erzieherinnen verwendet. Die Ausführungen beziehen sich jedoch stets auf beide Geschlechter. Gleiches gilt für die maskuline Berufsbezeichnung, die wegen der besseren Lesbarkeit – insbesondere bei Wortverbindungen – verwendet wird. Die feminine Bezeichnung wird auch favorisiert, da die Ergebnisse der wissenschaftlichen Studien überwiegend auf Einschätzungen von Erzieherinnen beruhen.

werden zunehmend zum Lebens- und Lernort der Kinder. „Jeder Tag in der Kita oder Schule ist für das Kind ein kleines Leben.“²

Vielen Personen habe ich zu danken, die an der Entstehung des Buches beteiligt waren. Meine Kollegen Dr. *Bernd Fischer* (Universität Münster), Dr. *Carsten Püttmann* (Berufskolleg Marienschule Lippstadt) und Dipl.-Psych. *Hans-Joachim Selle* (Berlin) sowie die Erzieherinnen *Ilona Zeise* (Berlin), *Anne Helbig* (Kita-Leiterin in Berlin), Dipl.-Sozialpädagogin *Diana König* (Berlin) und *Petra Berzel* (Kita-Leiterin in Speyer) haben sich der Mühe unterzogen, ausgewählte Kapitel zu lesen oder Fragen zur Erziehungsarbeit zu beantworten. Ferner möchte ich mich bei der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft und der *Max-Traeger-Stiftung* (Frankfurt/Main), besonders bei *Norbert Hocke* (GEW Hauptvorstand), für die freundliche Unterstützung in meinen wissenschaftlichen Projekten zur Arbeit von Erzieherinnen und Erziehern herzlich bedanken. Dies gilt auch für das vorliegende Buch.

Viernheim, im Juni 2017

Prof. Dr. *Bernd Rudow*

2 erweitert nach A. *Schopenhauer* (1788–1860)

Kapitel I

Die Arbeit der Erzieherinnen und Erzieher

Der Sinn des Lebens besteht in der Arbeit.

Immanuel Kant¹

*Weil unsere Kinder
unsere einzige reale Verbindung
zur Zukunft sind,
und weil sie die Schwächsten sind,
gehören sie
an die erste Stelle der Gesellschaft.*
Olof Palme²

Erziehung ist Beispiel und Liebe – sonst nichts.

Friedrich Wilhelm August Fröbel³

1 Deutscher Philosoph (1724–1804)

2 Schwedischer Sozialdemokrat und Ministerpräsident (1927–1986)

3 Friedrich Wilhelm August Fröbel (1782–1852), deutscher Pädagoge, Schüler von Pestalozzi, gründete 1840 den ersten Kindergarten.

1. Die Arbeit der Erzieherinnen und Erzieher – ein Thema für die Arbeitspsychologie

Der Erzieherberuf gehört zu den sozialpädagogischen Berufen. Kaum ein anderer Beruf stand in den letzten Jahren so in der öffentlichen Diskussion wie die Erzieherinnen und Erzieher. Der Erzieherberuf ist „ein Beruf im Spannungsfeld von Gesellschaft und Politik“.⁴ Es liegt an dem 2008 erlassenen Gesetz zur Förderung von Kindern unter drei Jahren in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (Kinderförderungsgesetz/ KiföG), das ein hochwertiges Betreuungsangebot fördern soll.⁵ Das KiföG formuliert den Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr, der seit dem 1. August 2013 gilt. Durch diesen Rechtsanspruch wird die Anzahl der zu betreuenden Kinder in pädagogischen Einrichtungen weiter zunehmen. Damit erhöht sich die Nachfrage nach qualifiziertem Personal in den nächsten Jahren.

Darüber hinaus ist die frühkindliche Erziehung, Bildung und Betreuung mit den Streiks der Erzieherinnen und Erzieher für einen tariflich geregelten Gesundheitsschutz im Jahre 2009 und für höhere Löhne im Jahre 2015 in die Öffentlichkeit gekommen. Somit ist transparent geworden, dass sie eine wichtige Basis für das Erreichen gesellschaftlicher Ziele ist, seien es Vollbeschäftigung und Innovationsfähigkeit der Wirtschaft, Erwerbsbeteiligung von Frauen, Chancengleichheit für Migranten und Flüchtlinge oder Sicherung des Generationenvertrags.

Die Tätigkeit von Erzieherinnen ist bislang als *Arbeit* wissenschaftlich wenig untersucht und dargestellt worden. Im Vergleich zur Lehrerforschung, die etwa ab 1980 forciert wurde⁶, erfährt die Berufsgruppe der Erzieherinnen erst seit Ende der 1990er-Jahre eine Aufmerksamkeit. Einzelne Aspekte der Tätigkeit wurden überwiegend in den Erziehungswissenschaften erfasst. Jedoch wurde das Verhalten pädagogischer Fachkräfte in der Forschung lange Zeit ausgeklammert, obgleich diese Arbeit eine große gesellschaftliche Bedeutung hat. „Die Erzieherin ist Fachfrau für Elementarpädagogik. Sie trägt Verantwortung dafür, dass Kinder in den frühen Jahren ihrer Entwicklung die entscheidenden Lernschritte gehen können.“⁷ Die arbeitswissenschaftliche, vorrangig arbeitspsychologische Perspektive trägt wesentlich dazu bei, die Tätigkeit von Erzieherinnen als *Arbeit ganzheitlich* zu verstehen. Denn hierbei werden die Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen und ihre Auswirkungen auf Erzieherinnen in der Gesamtheit und Komplexität erfasst (siehe Infobox 1). In diesem Rahmen nimmt auch das Thema *Management und Führung* an Bedeutung zu. Dies gilt besonders für die Tätigkeit von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen.

4 Vgl. Ebert (2006)

5 Kinderförderungsgesetz (2008)

6 Z.B. Rudow (1995)

7 Eibeck (2003, S. 14)

Bei diesem Vorhaben hat die *Arbeitspsychologie* eine große Bedeutung (siehe Infobox 2). In der Kita-Welt spielt bislang in Bezug auf das Kind die *Pädagogische-, Erziehungs- und Entwicklungspsychologie* eine wesentliche Rolle. Im Kontext der Arbeit der Erzieherinnen muss jedoch die Arbeitspsychologie und im weiteren Sinne die Arbeits- und Organisationspsychologie stärkere Beachtung finden.

Arbeits- und Organisationspsychologie sind im engen sachlogischen Zusammenhang zu sehen. Denn Arbeit ist schon immer „organisiert“. Die Analyse, Gestaltung und Bewertung der Arbeitstätigkeit, die Gegenstand der Arbeitspsychologie sind, kann nicht getrennt werden von den organisatorischen Bedingungen der Arbeitstätigkeit. Die Organisationspsychologie hat eine enge Beziehung zur Systemtheorie, zur Organisationswissenschaft und zur Sozialpsychologie in der Arbeit. Manche Autoren, z.B. *Hacker* (1998, S. 36), betrachten deshalb die Organisationspsychologie als Teildisziplin der Arbeitspsychologie.

Das Anliegen besteht darin, eine „*Arbeitspsychologie der Erziehungstätigkeit*“ zu entwickeln. Schwerpunkt ist dabei die psychische Struktur und Regulation dieser Tätigkeit. Es geht um die Fragen, welche psychischen Eigenschaften und Prozesse die Erziehungsarbeit bestimmen und welche psychischen Auswirkungen diese Arbeit auf Erzieherinnen hat.

Infobox 2: Begriff **Arbeitspsychologie**¹⁰

Die Arbeitspsychologie beschäftigt sich mit der Analyse, Beschreibung, Erklärung und Regulation des Verhaltens und Erlebens von Menschen in der Arbeit. Das Ziel besteht darin, die Arbeit in Organisationen, Gruppen und von Personen human zu gestalten, d.h. gesundheits-, leistungs- und persönlichkeitsförderlich.

Die Kinderkrippe, der Kindergarten, der Hort, die Ganztagschule oder Einrichtungen der Kindertagespflege und der stationären Kinder- und Jugendhilfe (Heime) weisen gemeinsame Eigenschaften aus. Es sind dauerhafte soziale Gebilde, in denen durch die Tätigkeit der Pädagogen auf Grundlage eines Arbeitsauftrags humane und wirtschaftliche Ziele angestrebt werden. Unser ganzes Leben spielt sich in Organisationen ab – sei es in der Kindertagesstätte, in der Schule, im Betrieb, im Sportverein, in der Partei oder in der Kirche. Kita und Grundschule sind die Organisationen, in denen für viele Menschen das „organisierte Leben“ beginnt und somit prägend in der Sozialisation sind. Die Arbeitspsychologie untersucht das Verhalten und Erleben der Erziehungspersonen bei ihrer Arbeit in diesen Organisationen (siehe Infobox 2).

Die Arbeitspsychologie ist deshalb notwendig, weil in Deutschland die Qualität des Arbeitslebens in pädagogischen Berufen als Forschungsthema bislang wenig beachtet worden ist. Dies gilt besonders für die Arbeit von Erzieherinnen. Die erziehungswissenschaftliche Forschung untersucht diverse Interaktionen von Pädagogen und Kindern

¹⁰ Siehe zur Arbeitspsychologie bzw. Arbeits- und Organisationspsychologie die Standardwerke von *Sonntag et al.* (2012), *Nerdinger, Blickle & Schaper* (2014), *Kals & Gallenmüller-Roschmann* (2011), *Ulich* (2011), *Marcus* (2011) und *Schuler & Moser* (2014).

unter Berücksichtigung ausgewählter Rahmenbedingungen. Aber die komplexe Arbeitstätigkeit der Erzieherinnen wird nicht hinreichend erfasst.

Die Arbeit der pädagogischen Fachkräfte ist multidimensional zu verstehen, wobei – in Anlehnung an die angloamerikanische Forschung – folgende Dimensionen zu untersuchen sind:

- *Work Design* (Arbeitsgestaltung): Sie beschreibt die Arbeitsinhalte und -aufgaben, die Arbeitsumgebung, die Arbeitsmittel und die organisatorischen Rahmenbedingungen der Arbeit von Erzieherinnen.
- *Work Life/Home Life* (Wechselwirkung von Arbeits- und Privatleben): Darunter sind Arbeitsfaktoren zu verstehen, die sich unmittelbar auf das Privatleben auswirken, wie z.B. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeitszeit- und Urlaubsgestaltung.
- *Work Context* (sozialer Arbeitskontext): Hier werden solche Faktoren erfasst, die die Beziehungen und Interaktionen von Erzieherinnen zu anderen Personen in und außerhalb der pädagogischen Einrichtung betreffen, z.B. zu Kolleginnen, zum Träger oder zu den Eltern.
- *Work World* (gesellschaftlich-kultureller Arbeitskontext): Hiermit sind solche Faktoren gemeint, die außerhalb der unmittelbaren Arbeit liegen, wie z.B. das Ansehen des Erzieherberufs in der Öffentlichkeit oder die Bezahlung.

2. Kindertageseinrichtungen als soziale Organisationen

Die Tätigkeitsfelder von Erzieherinnen und Erziehern sind vielfältig. Sie arbeiten in Kinderkrippen, Kindergärten, Horten, Schulen (insbesondere Ganztagsgrundschulen), Behinderteneinrichtungen, in der stationären Kinder- und Jugendhilfe und in Freizeiteinrichtungen, aber auch in Krankenhäusern oder in der Altenarbeit. Die Kita-Erzieherinnen stellen dabei die weitaus größte Gruppe dar. Im Jahre 2015 waren in Deutschland etwa 642.300 pädagogische Fachkräfte¹¹ in Kindertageseinrichtungen tätig.¹² Im Jahr 2015 wurden 2,6 Millionen Kinder unter sechs Jahren in Kindertageseinrichtungen betreut. Knapp 700.000 Kinder waren unter drei Jahre alt; das entspricht einer Betreuungsquote von 33 Prozent. Im Alter zwischen drei und sechs Jahren besuchten 95 Prozent der Kinder (Gesamtzahl 1,9 Millionen) eine Kindertageseinrichtung.

Mit „**Organisation**“ werden in der Regel zwei Sachverhalte bezeichnet: (1) der Prozess des Organisierens (Arbeitsorganisation, Ablauforganisation u. dgl. m.) und (2) das organisierte soziale System von Individuen. Kindertageseinrichtungen sind *soziale Organisationen*. Als solche werden alle institutionalisierten sozialen Gebilde verstanden, die grö-

11 Mit dem Begriff pädagogische Fachkräfte werden im folgenden Text alle Pädagogen bezeichnet, die in der Kindertagesbetreuung im Elementar- und Primarbereich arbeiten. Dazu gehören überwiegend die Erzieherinnen und Erzieher, ferner Sozialpädagogen, Sozialarbeiter, Sozialassistenten, Kindheitspädagogen, Heilpädagogen, Physiotherapeuten, Ergotherapeuten, Logopäden, Gesundheits- und Krankenpfleger, Krankengymnasten und Beschäftigungstherapeuten. Erzieherinnen und Erzieher sind Personen, die in der Regel eine berufliche Ausbildung an Fachschulen absolviert haben.

12 Im vorliegenden Buch wird die Abkürzung „Kita“ als Oberbegriff für alle Kindertageseinrichtungen (Kinderkrippe, Kindergarten, Hort) gewählt.

ßer als Kleingruppen und kleiner als die gesamte Gesellschaft sind. Eine Organisation lässt sich bestimmen als

- ein der Umwelt gegenüber offenes System,
- das zeitlich überdauernd existiert,
- bestimmte Ziele verfolgt,
- sich aus Personen bzw. Gruppen zusammensetzt (soziales Gebilde),
- eine soziale Struktur aufweist, die durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Kompetenz und Verantwortung gekennzeichnet ist.

Jede Organisation verfolgt einen spezifischen *Zweck*. Jedes Organisationsmitglied erhält von der Organisation *Anreize* und leistet dafür *Beiträge* an die Organisation. Die Anreize (Verhalten der Kinder, Führungsstil, Teamklima, Bezahlung, Arbeitszeit u.a.m.) sollten den Beiträgen des Organisationsmitglieds entsprechen. Anderenfalls reagieren die Mitglieder mit Kündigung, Streik oder „innerer Emigration“. Jede Organisation weist formale *Regelungen* auf, die das Verhalten der Organisationsmitglieder und deren Rollen bestimmen.

Die Kita ist eine komplexe Organisation, in der unter einer Leitung (Kita-Leitung, Träger) eine größere Anzahl von Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen tätig ist. Organisationsmitglieder sind im engeren Sinne die pädagogischen Fachkräfte, der Hausmeister, Reinigungskräfte, das Küchenpersonal und die Kinder sowie im weiteren Sinne Experten wie z.B. Sozialpädagogen, -arbeiter, Psychologen, Lehrer, Ärzte, Physiotherapeuten und die Eltern. Die pädagogischen Fachkräfte arbeiten mit allen weiteren Personen zusammen.

„In der Kita arbeiten und leben viele Menschen zusammen – Kinder, Erzieherinnen und Erzieher, Kita-Leiterinnen oder -Leiter, Köchinnen und Köche, Reinigungskräfte und Hausmeister, hinzu kommen Eltern, Verantwortliche des Trägers und der Kommune. Sie alle bilden ein System, das jeder der Beteiligten unterschiedlich erlebt. Jeder bringt persönliche Erfahrungen mit ein, gestaltet das System Kita mit entsprechenden Rollenerwartungen aus und verbindet damit verschiedene Erwartungen, Hoffnungen, Ängste, Perspektiven und Visionen.“
(Bertelsmann Stiftung 2012, S. 15)

Die Organisation Kita hat Systemcharakter. Es ist ein **soziotechnisches System** mit einem sozialen und einem technischen Teilsystem (siehe Abb. 1). Während in der klassischen Kita das soziale Teilsystem, d.h. die Mensch-Mensch-Interaktion, eindeutig dominierte, gewinnt gegenwärtig das technische Teilsystem, d.h. die Mensch-Technik-Interaktion, infolge der Digitalisierung unseres Lebens an Bedeutung. Dazu gehört besonders die zunehmende Relevanz von mobilen Medien und dem Internet der Dinge. Diesem Trend wird z.B. mit dem Projekt „Kita 4.0“ entsprochen.¹³ Frühe Bildung in der digitalen Welt umfasst in der Kita zwei zusammenhängende Aspekte:

13 Siehe dazu z.B. die Veranstaltung „Digitale Medien in der Kita“ auf der Bildungsmesse didacta in Stuttgart (2017), die Zeitschrift „Kinder, Kinder“, Heft 4/2013, mit dem Schwerpunkt „Medien in der Kita“; auch Knauf (2010) und Reichert-Garschhammer (2016)

- Digitalisierung als Gegenstand bzw. Inhalt von früher Bildung, d.h. Bildung über die digitale Welt und deren Technologien,
- Digitalisierung als Werkzeug bzw. Methode im frühen Bildungsprozess, d.h. Bildung mit digitalen Medien und Technologien.

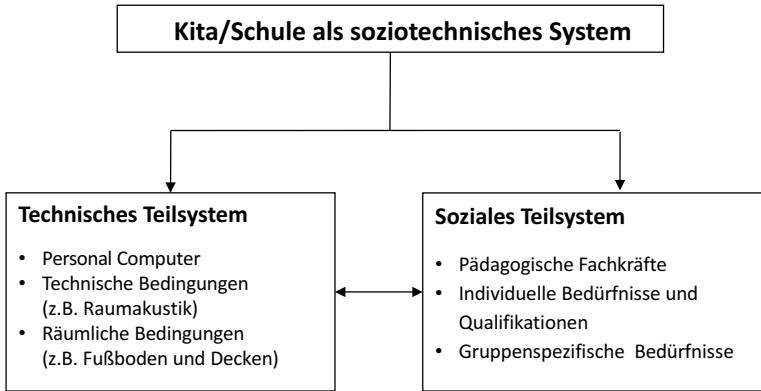


Abb. 1: Kindertageseinrichtung und Schule als soziotechnisches System

Soziale Organisationen zeichnen sich durch eine Dienstleistung für Kinder – und im erweiterten Sinne für Eltern – in Form von Bildung, Erziehung und Betreuung aus. Dabei geht es im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen nicht in erster Linie um Profit, sondern um die Verfolgung sozialer Zwecke.

Die soziale Organisation ist kein statisches, sondern ein dynamisches Gebilde. **Organisationsentwicklung (OE)** ist durch folgende Merkmale bestimmt:¹⁴

- OE ist ein Ansatz, eine Organisation von innen heraus weiterzuentwickeln.
- OE ist ein offenes, planmäßiges und langfristiges Vorgehen, das der Veränderung der Organisation dient.
- OE geht von einem Menschenbild aus, das durch Aktivität, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Motivation und Selbstorganisation bestimmt ist.
- OE verfolgt die Absicht, die humane und technische Komponente eines Systems optimal zu integrieren. Denn die frühpädagogische Einrichtung ist nicht nur ein soziales System, sondern zunehmend ein soziotechnisches System.
- OE schafft Lernsituationen im Alltag für Personen, Gruppen und das gesamte System.
- OE verlangt humane Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung.
- OE strebt eine Einheit von Inhalten, Projekten und Methoden an.
- Der Prozess der OE umfasst i. w. S. die Organisationsanalyse und -diagnose, die Organisationsgestaltung und die Organisationsevaluation.
- Kern der OE ist das umfassende Qualitätsmanagement (TQM).
- OE wird entscheidend durch strategisches Management, Führung und Teamarbeit in einer Einrichtung bestimmt. Die Teamentwicklung ist dabei wesentlicher Bestandteil.

¹⁴ Vgl. zur OE der Schule: Rudow (1995, 1996b)

Jede Organisation weist bestimmte Namen, Merkmale und Strukturen auf. In Deutschland heißen je nach Region unterschiedliche Einrichtungen „Kindertagesstätte“. Dies sind

- die *Kinderkrippe* (für Kinder unter drei Jahren: U 3),
- der *Kindergarten* (für drei- bis sechsjährige Kinder),
- der *Hort* oder *Schulhort* (für Grundschulkinder vor Schulbeginn und nach Schulentde).

Zum Teil werden nur Ganztageseinrichtungen (für jegliches Alter) oder Einrichtungen, welche die Betreuung für alle drei Altersgruppen (Kinderkrippe, Kindergarten, Hort) umfassen, Kindertagesstätte genannt.

Friedrich Wilhelm August Fröbel gründete 1840 den ersten Kindergarten in Bad Blankenburg (Thüringen). *Fröbel* wählte den Namen „Kindergarten“, weil ein Kind wie eine Pflanze gepflegt und heranwachsen soll. Die Amerikaner übernahmen nicht nur das Wort „Kindergarten“, sondern auch das Konzept. Der erste Kindergarten in den USA, in *Watertown (Wisconsin)*, wurde 1856 von der Fröbel-Schülerin *Margarethe Schurz* gegründet.

Nach der AQUA-Studie¹⁵ haben im Jahr 2013 jeweils etwa ein Drittel aller Kitas öffentliche Träger oder kirchlich-freie Träger oder nichtkirchlich-freie Träger, wobei in den alten Bundesländern traditionell die kirchlichen Träger und in den neuen Bundesländern die nichtkirchlich-freien Träger überwiegen. Privatgewerbliche Träger und Betriebskindertageseinrichtungen spielen eine geringe Rolle (ca. 3 % bei U 3 und 0,7 % bei den 3- bis 6-Jährigen). Der größte Teil der Kitas ist für mehrere Altersgruppen eingerichtet. Etwa ein Drittel aller Kitas sind „reine Kindergärten“, d.h. sie werden von Kindern ab drei Jahren bis zum Schuleintritt besucht. Einen geringen Anteil der Kitas stellen „reine Krippen“ (ca. 4 %) oder „reine Horte“ (ca. 8 %) dar.

Beim Großteil der Kitas (etwa 65 %) handelt es sich um kleine bis mittelgroße Einrichtungen mit weniger als zehn Mitarbeiterinnen. Nach der *GEW-Studie* (2007) werden in deutschen Kitas im Durchschnitt 86 Kinder betreut. Die Spannbreite ist jedoch erheblich: Das Minimum liegt bei acht Kindern, das Maximum bei 320 Kindern. Nimmt man die Kinderanzahl als Maß für die Einrichtungsgröße, so arbeiten 46 Prozent und damit fast die Hälfte in mittelgroßen Einrichtungen mit 50 bis 100 Kindern. 35 Prozent arbeiten in großen Einrichtungen mit mehr als 100 Kindern und 19 Prozent in kleinen Einrichtungen mit weniger als 50 Kindern. In den neuen Bundesländern sind die Einrichtungen deutlich größer. Die durchschnittliche Kinderzahl beträgt hier rund 107 Kinder pro Einrichtung; in den alten Bundesländern hingegen 81 Kinder pro Einrichtung. Dieser Unterschied vergrößert sich, rechnet man bei den alten Bundesländern die Stadtstaaten heraus, die mit 106 Kindern pro Einrichtung eine ebenso große Kinderzahl wie die neuen Flächenländer aufweisen. Ohne Stadtstaaten werden in den Einrichtungen der alten Flächenländer im Durchschnitt 78 Kinder betreut.

¹⁵ Mit AQUA-Studie wird im folgenden Text die empirische Studie „Arbeitsplatz und Qualität in Kitas“ bezeichnet, die am Staatsinstitut für Frühpädagogik (ifp) München durchgeführt worden ist. Siehe dazu: *Schreyer, I. et al.* (2014) und www.aqua-studie.de

Die meisten Kitas arbeiten mit mehreren Kindergruppen. Nur wenige Kitas sind eine eingruppige Einrichtung oder haben ein offenes Konzept ohne Gruppenstruktur. Die Kitas haben im Durchschnitt täglich 9 Stunden und 10 Minuten geöffnet. Die früheste Bringzeit liegt bei 5:00 Uhr morgens, die späteste Abholzeit bei 21:00 Uhr.

In der Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet bleibt die Arbeit von Erziehern und Erzieherinnen im *Heim*. Während sich Erzieherinnen in Kindertagesstätten oder in der Schule überwiegend als „Ergänzung zur Familienerziehung“ verstehen, ist der Erziehungsauftrag in Heimen umfassender. Hier ist Erziehungsarbeit keine Ergänzung, sondern oft der Ersatz für fehlende familiäre Erziehung. Nicht wenige Kinder haben eine fehlende oder sogar gewalttätige Erziehung hinter sich. Auf Grund der jahrelang erlittenen Probleme und Leiden in der Familie sind sie psychisch gefährdet. Erzieherinnen und Erzieher in Kinderhäusern werden mit Verhaltensschwierigkeiten der Kinder bedeutend häufiger konfrontiert. Ihr Stellenwert als oft einzige Bezugsperson der Kinder unterscheidet sich deshalb grundsätzlich von dem der Erzieherinnen in anderen pädagogischen Berufsfeldern. Heimerzieher müssen den Erziehungsauftrag in der Regel ohne ausreichende Unterstützung durch die Eltern erfüllen. Sie arbeiten oft im Schichtbetrieb, was eine zusätzliche Belastung darstellt. Eine AOK-Studie 2011 belegt, dass Heimleiter besonders burnoutgefährdet sind. Sie weisen eine hohe Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen auf.¹⁶

Ein relativ neues Modell der Bildungs- und Erziehungsarbeit ist die **Ganztagsschule (GTS)**, in der die Tätigkeiten von Lehrkräften sowie von Erzieherinnen über den ganzen Tag abgestimmt sein sollen. Die gesellschaftliche Bedeutung von Ganztagsschulen wird durch ihre Zunahme in allen Bundesländern immer größer. Der Ausbau der Ganztagsschule ist in Deutschland eines der größten bildungspolitischen Programme der letzten Jahrzehnte.¹⁷

Die Kultusministerkonferenz versteht als *Ganztagsschulen* solche Schulen, welche

- an mindestens drei Tagen in der Woche ein ganztägiges Angebot bereitstellen, das täglich mindestens sieben Zeitstunden umfasst,
- an allen Tagen des Ganztagschulbetriebes ein Mittagessen anbieten und
- ihre Ganztagsangebote unter der Aufsicht und Verantwortung der Schulleitung durchführen und dabei den konzeptionellen Zusammenhang zum Unterricht sichern.¹⁸

Die KMK unterscheidet gebundene und offene Ganztagsschulen wie folgt:

- *Gebundene Ganztagsschulen* (GGB) sind solche Schulen, an denen alle Schülerinnen und Schüler verpflichtet sind, an mindestens drei Wochentagen für jeweils mindestens sieben Zeitstunden an den Ganztagsangeboten teilzunehmen.
- *Offene Ganztagsschulen* (OGB) sind solche Schulen, an denen den Schülerinnen und Schülern die Teilnahme an den Ganztagsangeboten, die an mindestens drei Tagen für jeweils mindestens sieben Zeitstunden ermöglicht werden, freigestellt wird.

16 Siehe dazu z.B. Franke (2012), *WIdO-Pressemitteilung* vom 19.04.2011, Patzelt (2001)

17 GEW Hauptvorstand (2008) – StEG: www.projekt-steg.de

18 Vgl. KMK (2013, S. 4 f.)

Im Vergleich zur Halbtagschule ist die GTS durch folgende *Merkmale* gekennzeichnet:¹⁹

- eine neue organisatorische und inhaltliche Gestaltung von Unterricht, außerunterrichtlichen Angeboten und Freizeit (Inhaltsdimension),
- eine veränderte Rhythmisierung und Flexibilisierung des Schulalltags (Zeitdimension),
- neue Formen der Zusammenarbeit von schulischen und außerschulischen Partnern (Steuerungsdimension),
- Veränderungen hinsichtlich des Raumangebots, der Raumgestaltung und -ausstattung (Raumdimension),
- ein neues Professionsverständnis aller an schulischen Entwicklungsprozessen Beteiligten (Personaldimension),
- eine größere Gestaltungsfreiheit beim Einsatz der Haushaltsmittel (Mitteldimension).

In den Bundesländern gibt es unterschiedliche Formen der Ganztagschule. In der Berliner GTS ist die Schulleiterin/der Schulleiter Vorgesetzte(r) der Erzieherinnen. Die koordinierende Erzieherin führt die Gruppe der Erzieherinnen; sie/er hat aber keine Leitungsfunktion. Die Regelerzieherinnen führen eine unterrichtsbegleitende, unterstützende Tätigkeit aus. Dabei erfolgt die Zusammenarbeit mit der Lehrkraft. Hauptaufgabe der Integrationserzieherinnen ist die Bildung, Erziehung und Betreuung besonders förderbedürftiger Kinder.

Mit dem Ganztagsbetrieb hat sich der Charakter der *Grundschule* grundlegend verändert. Die offene wie gebundene GTS ist mehr denn je ein Lern- und Lebensort für die Kinder geworden. Hier steht nicht mehr traditionell der klassische Unterricht im Zentrum. Die GTS ist nicht nur ein Arbeitsplatz für Lehrkräfte, sondern auch für Erzieherinnen geworden, in der neben der Betreuung der Kinder anspruchsvolle Bildungs- und Erziehungsaufgaben erfüllt werden. Die damit verbundene Zunahme von Arbeitsaufgaben führt zu stärkeren Arbeitsbelastungen, vorrangig zu höheren psychischen Belastungen.

Als *Organisation* können auch Einrichtungen der **Kindertagespflege** bezeichnet werden. Die Tagespflege umfasst eine zeitweilige Betreuung von Jungen und Mädchen bei Tagesmüttern oder Tagesvätern. Nach dem Tagesbetreuungsausbaugesetz von 2004 ist die Tagespflege neben der Tagesbetreuung in Kindertageseinrichtungen eine gleichwertige Form der Kindertagesbetreuung. Analog zum Auftrag von Kindertageseinrichtungen hat die Kindertagespflege nach §§ 22ff. SGB VIII einen umfassenden Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsauftrag zu erfüllen. Obgleich derzeit im Vergleich zu Kindertageseinrichtungen die Kindertagespflege eine untergeordnete Rolle spielt, nimmt sie in ihrer Bedeutung in den nächsten Jahren zu. 2014 wurden 147.507 Kinder in der Kindertagespflege betreut.²⁰

Der Erzieherberuf ist traditionell ein Frauenberuf. So sind in Deutschland ca. 93 Prozent der Beschäftigten Frauen, in der Kinderpflege (Krippe) sind es sogar 96 Prozent.

¹⁹ Vgl. *Prüß et al.* (2009, S. 180)

²⁰ Nach *Statistischem Bundesamt* (2014)

Der Anteil an männlichen Fachkräften betrug in verschiedensten Erziehungsbereichen nie mehr als etwa sieben Prozent. Bei der Männerquote fällt aber auf, dass in größeren Städten im Vergleich zu ländlichen Gebieten der Anteil höher ist. Zum Beispiel sind in Frankfurt/M. ca. 11 Prozent, in Kiel ca. 10 Prozent, in Hamburg fast 10 Prozent, in Bremen ca. 7 Prozent und in Freiburg/Br. etwa 9 Prozent *Erzieher* in Kitas tätig. Im ländlichen Bereich scheinen immer noch traditionelle Auffassungen zur Erziehung, was die Geschlechterrolle betrifft, stärker ausgeprägt zu sein. Der Männeranteil in der Ausbildung liegt hingegen bei etwa 17 Prozent. Allerdings ist die Abwanderungsrate (Drop-out-Rate) bei männlichen pädagogischen Fachkräften relativ hoch.

Die Altersstruktur hat sich erheblich verändert. Erhebungen des statistischen Bundesamtes belegen, dass gegenwärtig mehr als die Hälfte aller Erzieherinnen in Deutschland über 40 Jahre alt ist. Die Altersverschiebung hat Konsequenzen für den Ausbildungsbedarf dieser Berufsgruppe, aber auch für die Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung. Außerdem liegt die Ausbildungszeit für ältere Erzieherinnen oft schon eine längere Zeit zurück und die beruflichen Anforderungen von heute haben sich durch veränderte Entwicklungsbedingungen des Kindes und durch andere gesellschaftliche Rahmenbedingungen in der sozialpädagogischen Arbeit verändert. Oft sind es ältere Erzieherinnen, die sich den hohen Anforderungen in der Arbeit mit Kindern nicht mehr gewachsen fühlen oder sogar eine berufliche Veränderung wünschen. Dabei muss man auch bedenken, dass der Beruf Erzieherin/Erzieher in den letzten 20 Jahren zu einem Beruf auf Lebenszeit geworden ist, der erst mit der Berentung abgeschlossen wird.

3. Wie arbeiten Erzieherinnen und Erzieher? Tätigkeit, Aufgaben und Anforderungen

Diese Frage muss aus (arbeits-)wissenschaftlicher Sicht gestellt werden, da die berufliche Tätigkeit von Erzieherinnen und Erziehern oft nicht im klassischen Verständnis als Arbeit aufgefasst wird. *Ostendorf* schreibt im Bericht der Friedrich-Ebert-Stiftung (2016, S. 16) zutreffend in Bezug auf die Historie der Arbeit von Erzieherinnen: „Die tatsächliche Arbeit von Erzieher_innen fand keine Beachtung – und auch heute weiß man wenig darüber.“ Auch *Remsberger* (2011) beklagt, dass das Erziehverhalten im Kindergarten in der empirischen Forschung lange ausgeklammert wurde.²¹ Es gibt nach wie vor zu wenige empirische Analysen zur Erziehungstätigkeit in Kindertagesstätten, geschweige denn arbeitswissenschaftliche Studien.

Arbeit ist neben Lernen und Spiel die Grundtätigkeit des Menschen. Sie bestimmt wesentlich den Sinn unseres Lebens. Für Erzieherinnen ist kennzeichnend, dass ihre Arbeit mit den beiden anderen Grundtätigkeiten, d.h. mit Lernen und Spiel, eng verbunden ist. **Arbeit** ist jede körperliche und geistige Tätigkeit des Menschen,

21 Unter empirischer Forschung sind wissenschaftliche Studien zu verstehen, die der systematischen Sammlung von Daten in der Praxis dienen. Dies erfolgt in den Sozialwissenschaften häufig mit Befragungen (Fragebogen, Interview) von Personen und der systematischen Beobachtung von Ereignissen, z.B. von Tätigkeiten.

- die *zielgerichtet* und zweckbezogen ist,
- die auf Grund vorgegebener oder selbst bestimmter *Aufgaben* stattfindet,
- die mit Hilfe von *Arbeitsmitteln* erfolgt,
- die der Aneignung und Veränderung der *gegenständlichen Umwelt* dient,
- die der Inanspruchnahme und Entwicklung individueller oder kollektiver *Handlungskompetenzen* dient,
- die der Befriedigung individueller oder kollektiver *Bedürfnisse* dient,
- die einer ökonomischen, sozialen und gesellschaftlichen *Bewertung* unterliegt.

Durch den Wandel und die Erweiterung der Aufgaben besonders im Bildungs- und Erziehungsbereich sind in den letzten Jahren zunehmend größere individuelle, aber auch kollektive Handlungskompetenzen bei Erzieherinnen gefragt. Die Ansprüche und Bedürfnisse von Erziehungspersonen sind überwiegend auf das Kind gerichtet. Erkennbare Entwicklungen des Kindes dienen der Bedürfnisbefriedigung und somit dem Erfolgs-erleben im Beruf. Da der Erzieherberuf ein Öffentlichkeitsberuf ist, erfolgen diverse, teilweise widersprüchliche soziale Bewertungen durch Eltern, Kinder, Medien, Träger u.a.m.. Zunehmend unterliegen früh- und sozialpädagogische Einrichtungen als Klein- oder mittlere Betriebe auch ökonomischen Bewertungen.

Arbeit dient der Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Der Kern ist in psychologischer Sicht die **Arbeitstätigkeit**. Diese wird von subjektiven und objektiven Faktoren bestimmt (siehe Abb. 2):

- Die *Handlungsfähigkeit* ist definiert durch das Wissen und Können der Erzieherinnen. Übereinstimmung besteht darüber, das Wissen und Können zentrale Komponenten der professionellen Handlungsfähigkeit von Erzieherinnen darstellen. Weit- aus weniger Übereinstimmung besteht aber darin, welches spezifische Wissen und Können die Handlungsfähigkeit in der Praxis bestimmt. Es geht hierbei um das praktische Wissen und Können. Dieses Wissen ist ausbildungs- und erfahrungsab- hängig, in spezifische Zusammenhänge eingebettet und auf konkrete Alltagssituatio- nen bezogen. Dabei ist offen, wie weit das praxisbezogene Wissen der Erzieherinnen Expertenwissen darstellt (siehe zur Semi-Professionalität des Erzieherberufs das Ka- pitel I: 8).
- Die *Handlungsbereitschaft* ist die Ausprägung der Bereitschaft der Erzieherinnen, den gestellten Arbeitsauftrag zu übernehmen und damit verbundene Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Sie ist bestimmt durch die Motivation zur Berufsausübung sowie durch be- rufsbezogene Überzeugungen, Werthaltungen und Interessen.
- *Organisatorische Rahmenbedingungen* sind z.B. Standort, Tarifverträge, Dienstver- einbarungen, Beschäftigungsverhältnis, Entlohnung, Regeln im Umgang mit Eltern, Normen der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen u.a.m. (siehe ausführlich Kapitel III).
- Zu den *Arbeitsbedingungen* zählen der Arbeitsplatz, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsumwelt, unter denen Arbeitsaufgaben mit Hilfe von Arbeitsmitteln erfüllt werden.

- Als *Arbeitsaufgabe* wird eine Soll-Leistung verstanden, die durch den Einsatz von Personal im Rahmen der Gesamtaufgabe der Organisation zu erfüllen ist. Sie lässt sich beschreiben
 - durch einen Verrichtungsvorgang, der kognitiv und/oder motorisch und/oder verbal sein kann,²²
 - durch ihren Gegenstand (Kinder, Eltern, externe Partner u.a.m.)
 - durch den Einsatz von Sach-, Hilfs- und Arbeitsmitteln, die zur Erfüllung der Aufgabe notwendig sind,
 - durch ihren räumlichen Bezug,
 - durch ihren zeitlichen Bezug.

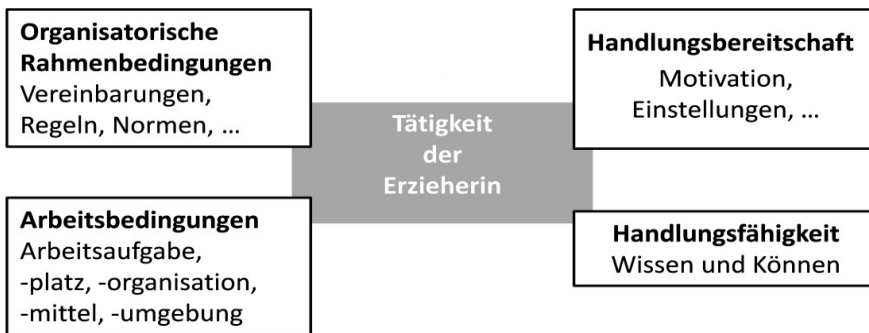


Abb. 2: Einflussfaktoren auf die Arbeitstätigkeit der Erzieherinnen und Erzieher

Die Arbeitstätigkeit der Erzieherinnen und Erzieher kann wie folgt charakterisiert werden:

- Die Tätigkeit ist überwiegend *Erwerbsarbeit*. Das heißt, sie wird auf dem Arbeitsmarkt angeboten bzw. nachgefragt. Die Erzieherin/der Erzieher erhält für die geleistete Arbeit einen Lohn. Erwerbsarbeit kann selbstständig (Kindertagespflege) oder in einem Beschäftigungsverhältnis geleistet werden. Die meisten Erzieherinnen befinden sich in einem sicheren Arbeitsverhältnis. Allerdings arbeitet mehr als die Hälfte der Kita-Erzieherinnen in Teilzeit (siehe Kapitel III: 3.4.). Auch die Anzahl befristeter Arbeitsverhältnisse nimmt zu. Insgesamt sind Erzieherinnen mit ihrem *Einkommen* unzufrieden (siehe Kapitel II: 1.).²³
- Die Tätigkeit beginnt mit der Übernahme eines *Arbeitsauftrages* (siehe Abb. 7). Der Arbeitsauftrag ist ein arbeitsrechtlicher Sachverhalt. Er ist eine im Arbeitsvertrag fixierte schriftliche Aufforderung an die Erzieherinnen, eine bestimmte Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungstätigkeit gegenüber Kindern in Zusammenarbeit mit weiteren Personen auszuüben. Der Arbeitsauftrag ist komplex, da er viele Arbeitsaufgaben mit verschiedenartigen Anforderungen enthält.

²² Als Kognitionen werden in der Psychologie die geistigen Funktionen wie Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Denken und Problemlösen, Gedächtnis, Sprache und Intelligenz bezeichnet (Zimbardo & Gerrig 2008, S. 276).

²³ Vgl. Fuchs-Rechlin (2010), GEW (2007)

- Aus dem Arbeitsauftrag werden *Arbeitsaufgaben* abgeleitet. Diese werden von der Erzieherin interpretiert. Die Aufgabe hat eine objektive Seite, indem sie aus dem Arbeitsauftrag des Trägers abgeleitet wird. Sie ist insofern subjektiv, da dieselbe Arbeitsaufgabe von den Erzieherinnen unterschiedlich interpretiert werden kann. Bei der Interpretation einer Arbeitsaufgabe sind subjektive Aspekte bedeutsam:
 - das Ausmaß, in dem die Erzieherin die Aufgabe akzeptiert und bereit ist, diese zu erfüllen (Leistungsbereitschaft),
 - die Ausmaß, in dem die Aufgabe den Bedürfnissen, Ansprüchen und Erwartungen der Erzieherin entspricht (Zufriedenheit),
 - der Einfluss vorheriger Erfahrungen der Erzieherin mit vergleichbaren Aufgaben (Berufserfahrung).
- Die Tätigkeit der Erzieherinnen ist durch *Aufgabenvielfalt und -komplexität* gekennzeichnet. Die Aufgaben weisen unterschiedlichste Inhalte auf. Sie reichen von der inhaltlichen und methodischen Vorbereitung einer Projektarbeit über Pausenaufsicht, Gespräche mit Kindern, Kollegen, Eltern, Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben bis zur Weiterbildung. Ihre Erfüllung erfolgt oft – im Sinne von „Multitasking“ – in kurzen Zeitabständen und voneinander abhängig (z.B. Vorlesen aus einem Buch *und* gleichzeitig Verantwortung für das gesamte Freispiel der Kinder).
- Grundsätzlich unterscheidet man den Arbeitsauftrag bzw. die Arbeitsaufgaben und diejenigen Arbeitsbedingungen, unter denen der Auftrag bzw. die Aufgaben auszuführen sind. Diese bezeichnen wir als *Ausführungsbedingungen*. Dazu gehören
 - raum-zeitliche und Umgebungsbedingungen (Arbeitsplatz, Arbeitsraum, Licht/ Beleuchtung, Akustik/Lärm, Mikroklima, usw.)
 - arbeitsplatzspezifische Bedingungen (fester vs. wechselnder Arbeitsplatz, Einsatz von Technologien, Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten u.a.m.)
 - arbeitstätigkeitsspezifische Bedingungen (technische Einrichtungen und Programme, Regeln des Vorgehens, Zeitbindung, etc.)
 - organisatorische Rahmenbedingungen (Standort, Erwerbsform, Arbeitsrecht, Beschäftigungsverhältnis, Entlohnungsform).
- Die Erziehungsarbeit ist durch *Bedingungsvielfalt und -variabilität* bestimmt. Die Aufgabenerfüllung erfolgt oft unter wechselnden Bedingungen; denn die Stimmung der Kinder, ihre Leistungsfähigkeit, die Tageszeit, der Lärmpegel, die Gruppengröße, die Gruppenzusammensetzung, usw. sind keinesfalls konstant. Dieselben Arbeitsaufgaben werden oft unter verschiedenen Ausführungsbedingungen erfüllt.
- Die Arbeitstätigkeit der Erzieherinnen ist *hierarchisch* aufgebaut (siehe Abb. 3). Es werden unterschieden
 - die (Gesamt-)Tätigkeit
 - Teiltätigkeiten und
 - Handlungen.

Die *Tätigkeit* ist der Oberbegriff. Die Gesamttätigkeit umfasst die Bildung, Erziehung und Betreuung. Sie ist durch *Motive* bestimmt. Diese machen den Antrieb und *persönlichen Sinn* ihrer Tätigkeit aus.²⁴ Die Motive sind die zentrale Kategorie beruflicher Identität. *Handlungsziele* sind das entscheidende Moment der Tätigkeit. Ziele

24 Siehe ausführlich Leontjew (2012), Jantzen (1992)

veranlassen Tätigkeiten, bestimmen die auszuführenden Handlungen und stellen einen angestrebten, zukünftigen Zustand dar.

Die einzelnen Motive können bei Erzieherinnen unterschiedlich ausgeprägt sein. Die Erziehungsarbeit kann (mehr oder minder) von „Helfer“-motiven (z.B. „Ich möchte den Kindern auf ihrem Weg ins Leben helfen.“), von Erlebnismotiven (z.B. „Die Arbeit mit Kindern macht mir Spaß.“), von Sicherheitsmotiven (z.B. „Als Erzieherin habe ich eine sichere, unbefristete Beschäftigung.“), usf. bestimmt sein. Die Ziele sind einerseits durch das Bildungsprogramm und das pädagogische Konzept vorgegeben. Andererseits haben pädagogische Fachkräfte einen persönlichen Entscheidungsspielraum dafür, im Rahmen der vorgegebenen Hauptziele sich eigene Ziele in der Arbeit mit den Kindern zu setzen.

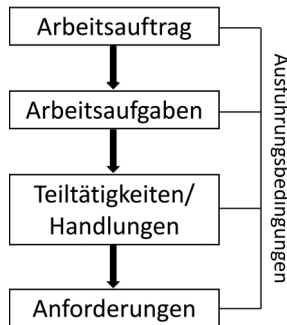


Abb. 3: Ebenen der Arbeitstätigkeit der Erzieherin

Die Gesamttätigkeit lässt sich in Teiltätigkeiten und Handlungen aufgliedern. *Teiltätigkeiten* sind z.B. Administration/Dokumentation, Pflegearbeiten, Projektarbeit, Spielen, Bastelarbeiten, Singen mit Kindern u.a.m. (siehe Kapitel I: 3). Eine Teiltätigkeit stellt anforderungsbezogen eine Gruppe von Handlungen dar. Als *Handlung* wird eine in sich geschlossene Einheit der Tätigkeit verstanden. Sie ist bestimmt durch das Ziel, das die Antizipation (Vorwegnahme) des Ergebnisses der Handlung darstellt. Eine Handlung der Erzieherin ist beispielsweise bei Bastelarbeiten (= Teiltätigkeit) das Schneiden oder Kleben von Pappe in gewünschte Formen.

- Bei der Ausführung von Teiltätigkeiten bzw. Handlungen unter bestimmten Bedingungen werden *Anforderungen* an die Erzieherinnen gestellt. Diese können physischer, psychischer und sozialer Art sein. Physische Anforderungen sind z.B. Geschicklichkeit (feinmotorische Handlungen), Muskelkraft (Heben und Tragen von Kindern, Mobiliar) und die körperliche Fitness über einen langen Arbeitstag. Psychische Anforderungen umfassen kognitive Fähigkeiten (Problemlösen, Kreativität, Planungsfähigkeit u.a.m.), motivationale und emotionale Kompetenzen (z.B. Einstellungen, emotionale Stabilität, Emotionsarbeit im Umgang mit Kindern). Soziale Anforderungen betreffen vor allem die Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Empathie. Im Erzieherberuf sind es insbesondere die sozial-kommunikativen, emotionalen und motivationalen Anforderungen, die sich oftmals als komplex und widersprüchlich erweisen und somit schwer zu bewältigen sind.

- Zur anforderungsgerechten Ausübung einer Arbeitstätigkeit sind individuelle *Kompetenzen* erforderlich. Die individuelle Handlungskompetenz einer Erzieherin zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben und -anforderungen umfasst alle erforderlichen *Leistungsvoraussetzungen* (siehe unten).
- Die bewusste, zielgerichtete Tätigkeit der Erzieherin ist durch folgende *kognitive Leistungen oder Phasen* bestimmt:
 1. *Interpretation der Arbeitsaufgabe*, d.h. der Arbeitsauftrag und die daraus abgeleiteten Aufgaben werden definiert und bewertet (z.B. „Was wird von mir verlangt? Was soll ich machen?“);
 2. *Ziele setzen*, d.h. auf Grundlage des übernommenen Arbeitsauftrags setzt sich die Erzieherin Arbeitsziele (z.B. „Welche pädagogischen Ziele kann ich mir stellen?“);
 3. *Orientieren*, d.h. die Erzieherin prüft die Handlungsmöglichkeiten und -bedingungen zur Zielerreichung (z.B. „Welche Teiltätigkeiten und Handlungen kann ich unter welchen Bedingungen wie und wann durchführen?“);
 4. *Planen (individuelle Arbeitsplanung)*, d.h. die Festlegung des individuellen Vorgehens zur Zielerreichung unter Beachtung notwendiger Teiltätigkeiten und Handlungen, möglicher Teilziele, der Anzahl und Kompetenzen der Kinder, der zur Verfügung stehenden Arbeits- und Spielmaterialien sowie zeitlicher und räumlicher Bedingungen;
 5. *Entscheiden*, d.h. die endgültige Auswahl und Festlegung des individuellen Handlungsprogramms zur Zielerreichung;
 6. *Ausführen*, d.h. die praktische Umsetzung des individuellen Handlungsprogramms in der Arbeit mit den Kindern.
- Kern der Arbeitstätigkeit sollte die *Interaktion von Erzieherin und Kind* sein. Dabei findet eine pädagogische Einflussnahme auf das Kind statt. Je nach Einwirkung auf die Persönlichkeit des Kindes erfolgen Rückmeldungen an die Erzieherin (siehe Abb. 4). Der Kontakt mit den pädagogischen Fachkräften hat für Kinder einen hohen Stellenwert. Eine gute Beziehung zur Erzieherin hat großen Einfluss darauf, dass Lern- und Entwicklungsprozesse gelingen. Umso intensiver die Interaktion von Erzieherin und Kind ist, desto positiver ist das Verhalten der Kinder.²⁵ Rückwirkend tragen aber auch die Leistungen des Kindes zum Erleben und Verhalten der Erzieherin bei. Während der Einfluss der Erzieherin auf das Verhalten des Kindes häufiger untersucht worden ist, findet die Einflussnahme des Kindes auf das Verhalten und Erleben der Erzieherin bislang kaum Beachtung.

25 Siehe auch Ahnert (2004), Becker-Stoll & Textor (2007), Textor (2009b)

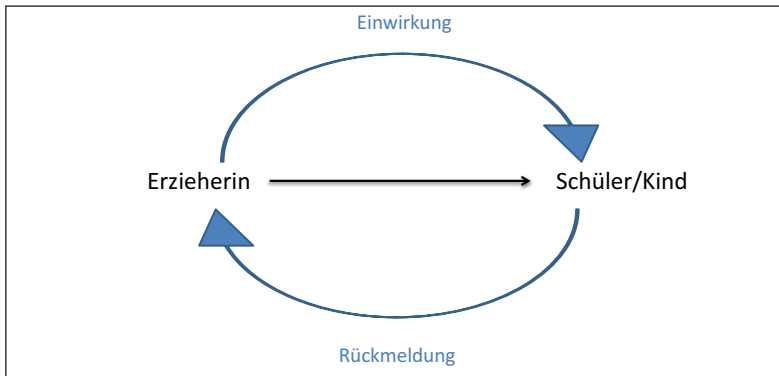


Abb. 4: Erzieher/in-Kind-Interaktion

- Ein wesentliches Merkmal der Erziehungstätigkeit sind *Rückmeldungen*. Rückmeldungen über Projektarbeiten, über methodisch-didaktische Vorgehensweisen, über Lehrmethoden, über durchgeführte Spiele u.a.m. durch die Kinder, die Eltern, die Kolleginnen, die Leitung oder den Träger sind für die Erzieherin wichtig. In der Regel ist ihre Tätigkeit durch Rückmeldungen gekennzeichnet, die wenig systematisch, oft sporadisch, einseitig, unklar und zeitlich deplatziert erfolgen. Die Arbeit der Erzieherin hat wesentlichen Einfluss nicht nur auf das Kind, sondern über Rückmeldungen auf ihre eigene *Persönlichkeitsentwicklung*.
- Die Arbeit der Erzieherin ist *Mehrfachstätigkeit*. Das heißt: Die Erzieherin hat oft mehrere Aufgaben, teilweise zeitlich parallel, zu erfüllen („Multitasking“). Dabei sind einige Handlungen Routine (z.B. Anwesenheit aller Kinder prüfen), einige automatisiert durch Abrufen hochgeübter Programme (z.B. Gespräche mit Eltern, Bildung eines Morgenkreises), andere Handlungen werden mit großer Aufmerksamkeit ausgeübt (z.B. Planung und Durchführung eines neuen Projekts).
- Die erfolgreiche Ausübung der Arbeitstätigkeit fordert *Leistungsvoraussetzungen* der Erzieherin. Leistungsvoraussetzungen bezeichnen die zur forderungsgerechten Erfüllung eines Arbeitsauftrages verfügbaren physischen und psychischen Eigenschaften und Kompetenzen des Menschen, z.B. Fähigkeiten, Einstellungen und Erfahrungen. Die Arbeitstätigkeit kann nur erfolgreich ausgeübt werden, wenn die Erzieherin anforderungsbezogen über die notwendigen individuellen Leistungsvoraussetzungen verfügt.
- Die Arbeitstätigkeit der Erzieherin ist in ihren wesentlichen Merkmalen *gesellschaftlich* bestimmt. Die Handlungen ergeben sich aus der gesellschaftlichen Arbeitsteilung und werden in der Öffentlichkeit (Eltern, Kinder, Medien u.a.m.) bewertet. Wesentlich tragen dazu auch die Bildungs- und Erziehungspläne der Länder, das Sozialgesetzbuch VIII und weitere Gesetze und Verordnungen bei.

Im letzten Jahrzehnt hat sich ein gravierender *Anforderungswandel* in der Arbeit von Erzieherinnen vollzogen.²⁶ „Wenn ich sehe, was wir vor 20 Jahren leisten mussten und was wir heute leisten müssen“, bilanziert *Susanne Frick*, Erzieherin aus Dudenhofen: Arbeitsvolumen und -inhalte seien stark angewachsen. „Man kann nicht dasselbe Gehalt zahlen, das man vor 20 Jahren gezahlt hat“, merkte sie an.²⁷ Die Anforderungen im Erzieherberuf haben sich teilweise von einer „familienergänzenden“ hin zu einer „familienersetzenden“ Betreuung der Kinder verschoben.

Haupttätigkeiten der Erzieherinnen und Erzieher

Im § 22 SGB VIII heißt es: „(2) Die Aufgabe umfasst die Betreuung, Bildung und Erziehung des Kindes. Das Leistungsangebot soll sich pädagogisch und organisatorisch an den Bedürfnissen der Kinder und ihrer Familien orientieren.“ (Grundsätze der Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen) Die Arbeit von Erzieherinnen gliedert sich in die drei Aufträge bzw. Aufgaben- oder Tätigkeitsbereiche *Bildung*, *Erziehung* und *Betreuung* von Kindern im Alter von einem Jahr bis zu ca. zwölf Jahren. Ein Basisproblem besteht darin, dass weder in der Pädagogik, geschweige denn in der Arbeitspsychologie diese grundlegenden Begriffe eindeutig definiert sind. Während die Begriffe Bildung und Erziehung in der Pädagogik eine lange Tradition haben und deshalb zahlreiche Definitionen vorliegen, ist selbst hier der Begriff der pädagogischen Betreuung kaum zu finden. Aus arbeitspsychologischer Sicht ist dabei zu klären, wieweit diese Begriffe dem Tätigkeits- und Handlungskonzept gerecht werden (siehe dazu Kapitel I: 1).

Die Begriffe lassen sich wie folgt bestimmen:²⁸

Erziehung ist der ältere und weiter gefasste Begriff. Er bezieht auf die soziale Interaktion zwischen Erzieherin und dem zu Erziehenden (Edukandus). Der Edukandus ist in der Regel das Kind. Erziehung ist bestimmt durch *Handlungen* der Erzieherin, die sich *zielgerichtet* auf die Entwicklung des Verhaltens des Kindes beziehen, indem Einstellungen, Werthaltungen, Überzeugungen, Regeln und moralische Grundsätzen herausgebildet werden. Dabei soll das Kind die Normen der Gesellschaft und/oder einer Gruppe (Familie, Sportgruppe, Schulklasse u.a.m.) übernehmen und somit den Rollenerwartungen gerecht werden. Erziehung ist somit notwendiger Bestandteil der Sozialisation (= sozial werden) des Kindes. Die Erziehung der Kinder ist laut Grundgesetz zwar „das natürliche Recht der Eltern und die zuvörderst ihnen obliegende Pflicht“ (Artikel 6). Aber auch die Kitas und Schulen haben Erziehungsaufgaben „in einem sinnvoll aufeinander bezogenen Zusammenwirken“ mit den Eltern zu erfüllen.

Erziehung kann sich auch auf einzelne Lebensbereiche beziehen. Beispielsweise werden in der *Gesundheitserziehung* Einstellungen, Werthaltungen und Regeln vermittelt, die dem gesundheitsbewussten Verhalten zugrunde liegen.

²⁶ Siehe auch *Viernickel* (2010)

²⁷ „Mannheimer Morgen“ vom 20.05.2015 anlässlich des Streiks der Erzieherinnen für höhere Löhne

²⁸ Siehe dazu *Seel & Hanke* (2014), *Textor* (1999)

Bildung ist mehr als Unterricht, Lernen und Vermittlung von Wissen.²⁹ Sie betrifft die gesamte Persönlichkeit. Nicht ohne Grund spricht man von Bildung durch „Kopf, Herz und Hand“. Bildung ist ein sozialer Interaktionsprozess zwischen Erzieherin und Kind. Bildung bezieht sich auf die im Kind ablaufenden Prozesse des Sichherausbildens eines Selbst- und Wertebewusstseins, das zeitlich überdauernd zu selbstverantwortlichem *Handeln* in unterschiedlichen Lebenssituationen mit spezifischen Anforderungen qualifiziert. „Bildung beinhaltet den Aufbau von *Handlungskompetenz*.“³⁰ Bei Bildung besteht also das Anliegen, die *Handlungsregulationsfähigkeit* des Kindes in Bezug auf die Anforderungen des Alltags zu entwickeln. Dazu dient als pädagogisches Konzept z.B. der situationsorientierte Ansatz.

Bildung ist im Gegensatz zur Erziehung mehr von innen nach außen gerichtet. Das Kind eignet sich über von der Erzieherin gesteuerte Lernprozesse seine Umwelt an. In diesem Aneignungsprozess wird es von der Erzieherin angeregt, unterstützt und gefördert. Während Erziehung mehr eine Vermittlungstätigkeit ist, stellt Bildung mehr eine Aufforderungstätigkeit der Erzieherin und eine Aneignungstätigkeit des Kindes dar. Demzufolge ist bei Bildung die Lernfähigkeit des Kindes zu fördern.

Im Bildungsprozess geht es um die Aneignung von Fähigkeiten im kognitiven, emotionalen, sensorischen, motorischen und sprachlichen Bereich. Demgemäß werden in den Bildungsplänen der Bundesländer mehrere Bildungsbereiche definiert, zum Beispiel

- musische Bildung/ Umgang mit Medien
- Körper, Bewegung, Gesundheit
- Sprache(n), Schrift, Kommunikation
- Natur und kulturelle Umwelt(en)
- Mathematik, Naturwissenschaft, Technik
- Werteerziehung.

In Kita (3–6 Jahre) und Grundschule wird allgemeines Basiswissen, in der Berufsbildung Spezialwissen und an der Hochschule/Universität Expertenwissen vermittelt. Es ist in der Ganztagschule nicht nur Aufgabe der Lehrkräfte, sondern auch der Erzieherinnen, die Lernprozesse des Kindes so zu beeinflussen, dass sie der optimalen Aneignung von Wissen dienen. Dabei erfolgt die Einflussnahme der Erzieherin auf das Kind unmittelbar oder mittelbar über andere, mit ihr kooperierende Personen (Eltern, Lehrer, Sozialarbeiter, Sozialpädagogen u.a.m.).

Erzieherinnen müssen in der konzeptionellen Arbeit die Bildungsinhalte im Einklang mit ihren pädagogischen Zielen definieren und erklären können. Die gesellschaftliche Entwicklung hat zu Veränderungen in der Umwelt der Kinder geführt, die ein anderes Verhalten fordern als in Zeiten größerer Familien, engerer sozialer Bindungen und geringeren technischen Fortschritts.

29 Den Begriff „Bildung“ gibt es in der internationalen Literatur nicht. Er wird mit dem englischen Begriff *Education* übersetzt. „Bildung“ ist ein deutscher Begriff, der vor allem auf *Wilhelm von Humboldt* (1779) zurückgeht (das Humboldtsche Bildungsideal). Er war ein preußischer Gelehrter, Schriftsteller und Staatsmann. Als Bildungsreformer initiierte er die Neuorganisation des Bildungswesens im Geiste des Neuhumanismus (22. Juni 1767 in Potsdam – 8. April 1835 in Tegel).

30 *Seel & Hanke* (2014, S. 22; Hervorhebung – B.R.)

Bildung bedeutet für das Kind die „Aneignung der Welt“, Erfahrungen aus erster Hand, die ihm eine aktive Auseinandersetzung mit sich selbst und dieser Welt ermöglichen. Diese Aneignung ist besonders durch soziale und kommunikative Prozesse bestimmt. Dabei hat die Erzieherin neben den Eltern eine Schlüsselposition. Diese Bildung ist keine Kopie des schulischen Lernens, sondern muss die spezifische Lernweise des Kindes nutzen können. Das Spielen ermöglicht dem Kind aktives und eigenverantwortliches Tun, erlaubt Gestaltungsmöglichkeiten, fordert Problemlösungen und eigene Entscheidungen und ist deshalb keinesfalls mit „Be-Spielen“ und „Beschäftigen“ zu verwechseln.

Ein hervorragendes Beispiel für Bildungsarbeit in Kitas ist die Aktion „Haus der kleinen Forscher“.³¹ Damit soll im Kita- und Grundschulalter das Interesse der Kinder an Mathematik, Naturwissenschaften und Technik geweckt werden. Langfristig soll diese Aktion alle deutschen Kitas, Horte und Grundschulen erreichen. Sie stellt an Erzieherinnen neuartige Anforderungen an die Bildungsarbeit.

Die Berufsbezeichnung *Erzieher/in* lässt den Bildungsauftrag nicht explizit erkennen. Dies zeigt sich bis heute auch noch im Selbstbild vieler, besonders älterer Erzieherinnen, die dem Bildungsauftrag nicht die ihm angemessene Bedeutung in ihrer Tätigkeit zuschreiben. Auch hier liegt ein wesentliches Potenzial der Aus-, Weiter- und Fortbildung (siehe Kapitel IV: 12.).

Der Begriff **Betreuung** wird in der pädagogischen Literatur kaum aufgegriffen, geschweige denn in der Arbeitswissenschaft/Arbeitspsychologie. Deshalb liegt auch keine verbindliche Definition vor. Dieser Begriff umfasst drei Dimensionen:³²

1. *Pflege*: Damit ist der sorgsame Umgang mit den Kindern gemeint. Die Erzieherin achtet auf eine saubere Kleidung, eine gesunde Ernährung, genügend Ruhephasen, und das Einhalten von hygienischen Regeln (Körperpflege, Händewaschen u.a.m.).
2. *Schutz*: Hier ist es das Anliegen, das Kind vor Schädigungen körperlicher und seelischer Art zu bewahren. So stellt die Erzieherin durch Betreuung z.B. in der Hofaufsicht oder bei Aktivitäten außerhalb von Schule oder Kita, die körperliche Unversehrtheit des Kindes sicher (Aufsichtspflicht).
3. *Fürsorge*: Es ist eine Verpflichtung der Erzieherin, für das Wohl der Kinder Sorge zu tragen und deren Interessen zu schützen, ihnen Zuwendung und emotionale Wärme zu geben.

Aufgaben der Bildung, Erziehung und Betreuung überschneiden sich teilweise. Beispielsweise beinhaltet die Gesundheitserziehung nicht nur Einstellungen zur Gesundheit, sondern auch Wissen um gesundheitsrelevante Sachverhalte. Zudem sind die drei Aufträge bei den Erziehungspersonen unterschiedlich ausgeprägt. Zum Beispiel ist im Vergleich mit der Kita der Bildungsauftrag der Erzieherinnen in der GTS stärker ausgeprägt. Dies drückt sich vor allem in der unterrichtsbegleitenden Tätigkeit, in der Beratung bei Erfüllung der Hausaufgaben und in der Zusammenarbeit mit den Lehrkräften

31 Das „Haus der kleinen Forscher“ ist die größte Frühbildungsinitiative Deutschlands. Partner der Stiftung sind die Helmholtz-Gemeinschaft, die Siemens Stiftung, die Dietmar Hopp Stiftung und die Deutsche Telekom Stiftung. Gefördert wird sie vom BMBF.

32 Nach *Textor* (1999)