

Interaktionsarbeit, Solidarität und Kollektivbewusstsein
am Beispiel von Arbeit in Kitas:

Inkonsistenter Erwartungsdruck als Kehrseite der „Aufwertung“ des Sektors?!

Workshop 4 „Soziale und personenbezogene Dienstleistungen und Interaktionsarbeit“

Ver.di-HBS-Tagung Dienstleistungen und DL-Arbeit in der Transformation

Sigrid Betzelt

Professur für Arbeits- und Organisationssoziologie, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

In Kooperation mit Team „PRoKita“: Prof. Ingo Bode, Femke Goergen, Uni Kassel; Johannes Eckstein, HWR Berlin

Gliederung

1. Ausgangspunkt
2. Empirische Basis
3. Kitas als ‚eierlegende Wollmilchsäue‘: Multiple gesellschaftliche Erwartungen
4. Komplexe betriebliche Strukturen
5. Handlungsdilemmata & Rollenkonflikte
6. ‚Coping‘ – individuell... & kollektiv?
7. (Vorläufige) Schlussfolgerungen

I. Ausgangspunkt

Wende vom ‚Fürsorge-‘ zum ‚Sozialinvestitionsstaat‘ & ‚Aktivierung‘ seit den 2000ern, vor dem Hintergrund ‚post-industrieller‘ Herausforderungen (Alterung, sozialer Wandel, globaler Wettbewerb um ‚Humankapital‘...)

➔ Starke Ausweitung sozialer personenbezogener Dienstleistungen, besonderer Fokus auf frühkindliche Bildung & Erziehung: Humankapitalbildung und viele weitere neue Mandate verschiedener Stakeholder = „**Neuprogrammierung**“ des Sektors

Plus: Neue Instrumente zur ‚Output-Kontrolle‘ & Qualitätssicherung

Kita-Sektor als ‚feminisiertes‘ Berufsfeld, zwischen ‚Semi-Profession‘ und Akademisierung, traditionell unterbewertete Care-Arbeit, seit PISA-Schocks Aufwertung, aber stark unter Druck (Personalmangel, belastende Arbeitsbedingungen, Fluktuation, hoher Krankenstand...)

Frage: Welche Implikationen hat die „Neuprogrammierung“ des Sektors für die Arbeit?
Wie wird damit umgegangen?

2. Empirische Basis

HBS Projekt „*PRoKita – Plurale Rollenkonflikte und Kollektivbewusstsein in Kitas*“, Prof. Sigrid Betzelt, Johannes Eckstein (M.A.), HWR Berlin & Prof. Ingo Bode, Femke Goergen (M.A.), Universität Kassel (11/2023-10/2025)

- Systematische, problemerschließende Auswertung empirischer Studien in Deutschland (*Scoping Review*, N=222 Volltexte) zu den an den Sektor herangetragenen und von den Beschäftigten wahrgenommenen und verarbeiteten Erwartungen (Publikation als HBS-Working Paper Ende 2024)
- Expert:innen-Interviews mit Gewerkschaften, Fachverbänden, Elternvertretungen, öffentlichen Instanzen (N=20)
- *Erste Eindrücke* aus vier regional verteilten Organisationsfallstudien mit einer Reihe von Einzelinterviews mit Beschäftigten und Leitungen sowie Fokusgruppen mit Eltern
...*work in progress*...

3. Kitas als ‚eierlegende Wollmilchsäue‘: Multiple gesellschaftliche Erwartungen

Ausweitung der gesellschaftlichen & sozialstaatlichen Erwartungen an den Kita-Sektor, zentral dabei:

- Verlässliche Betreuung ab 0 Jahren, zur Entlastung erwerbstätiger Mütter & Väter
- Frühkindliche Bildung ab frühem Kindesalter, dabei Orientierung am individuellen Bedarf und Entwicklungsstand des Kindes
- Partizipation & Selbstbestimmung der Kinder stärken (UN-Charta)
- Sozialer Benachteiligung entgegen wirken, ‚Defizite‘ des Elternhauses kompensieren
- Inklusion von Kindern mit speziellem Förderbedarf (Diversität)
- Sprachförderung, Erwerb von Deutschkenntnissen
- Schulvorbereitung in Basiskompetenzen
- Partizipation von / Kooperation mit Familien/Eltern („co-parenting“)
- Kooperation im Sozialraum (Grundschule, Familienzentren u.a. Einrichtungen)
- Qualitätssicherung und Dokumentation der Arbeit, Wettbewerbsfähigkeit

⇒ *Inkonsistente* Erwartungen:

- Individuelle Bedarfsorientierung vs. Kollektive (Bildungs-)Prozesse
- Direktives Einwirken vs. Partizipation
- Diversität vs. Erreichen von Bildungszielen für Alle
- Flexibles Alltagshandeln vs. standardisierte Output-Kontrolle

4. Komplexe betriebliche Strukturen

Inkonsistente Erwartungen treffen auf **komplexe betriebliche Strukturen**:

- Trotz starker Expansion des Sektors (Platzzahl & Personal): *Ressourcen pro Kind halten nicht Schritt* mit Erwartungen & wachsender Diversität der Klientel; Fachkräftemangel & zu knappe Personalbemessung
- Betriebs- & Trägerebene: *Heterogener Personalmix* entlang von
 - Beruflichen Ausbildungen & Abschlüssen (Erzieher:in, Kindheitspädagogik, Assistenz); diverse Spezialfortbildungen → diverse berufliche Identitäten und pädagogische Vorstellungen
 - Generationen
 - Regionalen Traditionen (Ost-West, Nord-Süd...)
 - Diversen Träger- und Einrichtungsphilosophien (pädagogische Konzepte u.a.m.)
- Aber *zugleich*: Flexibler Personaleinsatz mit gegenseitiger Vertretung, bei knappen Ressourcen, flachen Hierarchien

→→→ Spannungen und Rollenkonflikte mehr als wahrscheinlich

5. Handlungsdilemmata & Rollenkonflikte

Dilemmapotenziale bei der Verarbeitung multipler & inkonsistenter Erwartungen an Kita-Arbeit:

- Komplexe Erwartungen stoßen an **strukturelle** Grenzen:
Aufmerksamkeit für Vielzahl von Aufgaben ↔ Bewältigung des Kita-Alltags unter Knappheitsbedingungen
- Inkompatible Erwartungen sollen **gleichzeitig** erfüllt werden (z.B. kindorientierte Einzelfallpädagogik *und* standardisierte Bildungsförderung, Beachtung von Gleichheit *und* Differenz in der Inklusionsarbeit, Elternarbeit auf Augenhöhe *und* unter Beachtung fachlicher Standards)
- Funktionale Arbeitsteilung, Spezialisierung ↔ Alltagsbewältigung mit gegenseitiger Vertretung

Erste Hinweise auf:

- ➔ Intra-Rollenkonflikte & Rollendiffusion für die Einzelnen: Welche Erwartung ist wann erfüllbar?
- ➔ Inter-Rollenkonflikte in & zwischen Teams & ggf. mit Leitung: Wer orientiert sich woran, Prioritäten wofür und wann?
- ➔➔➔ **Potenziell starke Verunsicherung, Konflikte kosten Energie**

6. ‚Coping‘ – individuell... & kollektiv?

Erste Eindrücke aus Fallstudien: Diverse *individuelle* Bewältigungsstrategien

- Dilemmata werden teils durchaus benannt, dann zeigt sich oft große Verunsicherung
- Teils aber ein tapferes „wir kriegen das schon hin“, tägliches Durchwursteln und Kämpfen um die Quadratur des Kreises, mit großem Engagement (Selbstregieren)
- Teil-Resignation und nur noch selektives Verfolgen der Mandate, Hinnehmen von Qualitätseinbußen
- Bewältigung(sversuche) durch unbezahlte Mehrarbeit (z.B. Dokumentationsarbeit generell zuhause)
- ...

Kollektivbewusstsein?? ...*vorläufig*:

- Verbundenheit und Identifikation mit dem Team, den Kolleg:innen, evtl. dem Betrieb / Träger
- Aber darüber hinaus (bislang) kaum Hinweise auf Bewusstsein als *überbetriebliches* Arbeitskollektiv
- Sichtweisen auf Arbeitskämpfe im Sektor: Anliegen der Kolleg:innen sind berechtigt, aber Streik nicht das probate Mittel aus Rücksicht auf die Familien → im Sozialbereich bekannte Solidarisierung mit der Klientel
- Erwartungen an „den Staat“ für bessere Ausstattung, zugleich aber ist man sich einig, dass damit „nicht alles in Butter ist“, sondern systematische Spannungen fortbestehen

7. (Vorläufige) Schlussfolgerungen

- Aufwertung des Kita-Sektors, aber Überforderung durch multiple, teils inkonsistente Erwartungen
- Überfrachtung mit Problemlagen, die primär *andere* Instanzen zu lösen hätten: Armutsbekämpfung, soziale Benachteiligung im Schulsystem und im Arbeitsmarkt, Integration Zugewanderter...
- Ressourcenknappheit (pro Kind) – aber ist nicht das alleinige Problem. Mit besserem Personalschlüssel wäre Vieles einfacher, aber die systematischen Widersprüche blieben
- *Betriebliche Strategien*: Räume & Zeit schaffen für solche Reflexionen, systematische Unterstützung Einzelner und Teams, Gesundheitsförderung...
- *Gewerkschaften*: Widersprüche stärker in Diskurse einspeisen und kritische Auseinandersetzung befördern – was ist realistisch leistbar, worum müssten sich andere Instanzen kümmern?
- *Politik*: Diskursive Aufwertung des Sektors genügt nicht, Personalbemessung muss Realitäten angemessen berücksichtigen; Hausaufgaben in anderen Feldern erledigen (Überfrachtung)
- *Wissenschaft*: kritische Reflexionen anstoßen, weg von einem (oft dominanten) defizit-orientierten Blick auf den Sektor, hin zu einer gesellschaftsbewussteren Perspektive

Danke fürs Zuhören!

Zum Weiterlesen:

Betzelt, S.; Bode, I.; Eckstein, J. (2024): Inkonsistenter Erwartungsdruck im Kita-Sektor. Ein problemerschließender Scoping Review zur Neuprogrammierung des Arbeitsfelds. *HBS-Working Paper* (im Erscheinen Ende 2024).

Bode, I., Betzelt, S., & Parschick, S. (2025): Die diffizile Infrastrukturfunktion sozialer Dienste im investiven Wohlfahrtsstaat. Das Beispiel der organisierten Kinderbetreuung. In: von Oelerich, G., Schaarschuch, A., & Dehm, H. (Hrsg.). *Soziale Dienstleistungen als Soziale Infrastruktur. Konsequenzen und Optionen für die Soziale Arbeit*, Opladen:Verlag Barbara Budrich (im Erscheinen Frühjahr 2025)