



EUROPA-FACHBUCHREIHE
für Berufe in der Sozialpädagogik

Abenteuer Erziehung

Pädagogische, psychologische
und methodische Grundlagen
der Erzieherinnenausbildung

4. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsseldorfer Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 61513

Autoren:

Hans-Dietrich Barth, Diplom-Psychologe und Diplom-Pädagoge, hat langjährige Unterrichtserfahrungen als Dozent einer Fachschule, war Mitglied in der Lehrplankommission und arbeitete in der Fort- und Weiterbildung von pädagogischen Fachkräften. 20 Jahre war er in der Heimerziehung als Psychologe und als Heimleiter tätig.

Dr. Fred Bernitzke hat viele Jahre als Schulleiter und Dozent einer Fachschule gearbeitet, war involviert in die Fort- und Weiterbildung von pädagogischen Fachkräften und ist Autor mehrerer Fachbücher im sozialpädagogischen Bereich.

Christian Pocher arbeitet nach einem Studium der Theaterwissenschaften und Deutsch als Berufsschullehrer mit dem Schwerpunkt Medienbildung in einer Fachschule für Sozialwesen. Er hat langjährige Berufserfahrung als Hörfunk- und Fernsehjournalist für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk und als Drehbuchautor für diverse Fernsehserien.

Winfried Fischer, Mitautor der vorherigen Auflagen, war als Dozent in einer Fachschule für die Lehrerbildung zuständig.

Verlagslektorat:

Tanja Löhr-Michels

Bildbearbeitung:

zweiband.media

4. Auflage 2021

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-8085-6297-0

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2021 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Umschlagfoto: © Robert Kneschke/stock.adobe.com

Umschlag und Satz: zweiband.media

Druck: Himmer GmbH, 86167 Augsburg

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1. Erziehen als Beruf – Berufliche Identität	10
1.1 Auf dem Weg zur Berufserzieherin – Rollenfindung	11
1.1.1 Nachdenken über die eigene Erziehung	12
1.1.2 Praktikumserfahrungen	12
1.1.3 Ausbildungserfahrungen	14
1.2 Berufsfelder und ihre Anforderungen – Das zukünftige Berufsprofil	16
1.2.1 Berufsfelder	16
1.2.2 Entwicklungen und Anforderungen in den Berufsfeldern	17
1.2.3 Berufsprofil einer zukünftigen Erzieherin	19
1.3 Kompetenz- und handlungsorientierte Qualifizierung	20
1.4 Geschichte der Professionalisierung: Von „Kinderführerinnen“ zu staatlich anerkannten Erzieherinnen	23
2. Ausbildung	27
2.1 Motivation	28
2.2 Lern- und Arbeitstechniken	30
2.2.1 Lernsituation	30
2.2.2 Lernen	31
2.2.3 Lernergebnis	34
2.3 Gruppenarbeit	34
2.3.1 Definition und Funktionen	34
2.3.2 Organisation	35
2.3.3 Arbeitsformen	35
2.3.4 Ablaufphasen	37
2.4 Projektarbeit im Unterricht	38
2.5 Präsentation	40
2.5.1 Präsentationsfaktoren	40
2.5.2 Visualisierung	45
2.5.3 Präsentationsverhalten	50
2.6 Moderation	51
2.6.1 Moderationszyklus	52
2.6.2 Moderationsmaterialien	53
2.6.3 Meta-Plan-Technik	55
2.6.4 Punkt-/Mehr-Punkt-Abfrage	57
2.7 Mindmap	59
2.8 Prüfungsvorbereitung	61
2.8.1 Schriftliche Prüfung	62
2.8.2 Mündliche Prüfung	64
2.9 Prüfungsangst	66
2.9.1 Ursachen der Angst	67
2.9.2 Keine Angst vor Prüfungsangst	68
2.9.3 Blackout	68
2.9.4 Lampenfieber	69
3. Grundlagen elementarpädagogischer Arbeit – Pädagogische Ansätze	72
3.10 Friedrich Fröbel	74
3.10.1 Biografie	74

3.10.2	Philosophisch-geistiger Hintergrund (Weltbild)	76
3.10.3	Bild vom Kind und von seiner Entwicklung	76
3.10.4	Verständnis von Erziehung und Rolle (Aufgabe) der Erzieherin	77
3.10.5	Didaktisch-methodische Grundsätze	77
3.11	Montessori-Pädagogik	79
3.11.1	Biografie	79
3.11.2	Philosophisch-geistiger Hintergrund (Weltbild)	81
3.11.3	Bild vom Kind und von seiner Entwicklung	81
3.11.4	Verständnis von Erziehung und Rolle (Aufgabe) der Erzieherin	82
3.11.5	Didaktisch-methodische Grundsätze	83
3.12	Waldorf-Pädagogik	85
3.12.1	Biografie	85
3.12.2	Philosophisch-geistiger Hintergrund (Weltbild)	87
3.12.3	Bild vom Kind und von seiner Entwicklung	87
3.12.4	Verständnis von Erziehung und Rolle (Aufgabe) der Erzieherin	88
3.12.5	Didaktisch-methodische Grundsätze	89
3.13	Bedeutung der klassischen Ansätze für die gegenwärtige Elementarpädagogik	91
3.13.1	Zusammenschau und Gegenüberstellung der Ansätze	92
3.13.2	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Ansätze	93
3.14	Situationsbezogene Ansätze	94
3.14.1	Geschichte	94
3.14.2	Bild vom Kind und von seiner Entwicklung	95
3.14.3	Verständnis von Erziehung und Rolle (Aufgabe) der Erzieherin	96
3.14.4	Didaktisch-methodische Grundsätze	97
3.15	Reggio-Pädagogik	99
3.15.1	Geschichte	99
3.15.2	Bild vom Kind und von seiner Entwicklung	100
3.15.3	Verständnis von Erziehung und Rolle (Aufgabe) der Erzieherin	101
3.15.4	Didaktisch-methodische Grundsätze	102
3.16	Bedeutung des Situationsansatzes und der Reggio-Pädagogik für die Elementarpädagogik ..	106
3.16.1	Gegenüberstellung von Situationsansatz und Reggio-Pädagogik	106
3.16.2	Anregungen für die konzeptionelle Entwicklung der Elementarpädagogik	107
3.17	Wald-, Natur- und Wanderkindergärten	108
3.17.1	Geschichte	108
3.17.2	Bild vom Kind und von seiner Entwicklung	109
3.17.3	Verständnis von Erziehung und Rolle (Aufgabe) der Erzieherin	109
3.17.4	Didaktisch-methodische Grundsätze	110
3.18	Freinet-Pädagogik	111
3.18.1	Geschichte	111
3.18.2	Bild vom Kind und von seiner Entwicklung	113
3.18.3	Verständnis von Erziehung und Rolle (Aufgabe) der Erzieherin	115
3.18.4	Didaktisch-methodische Grundsätze	115
3.18.5	Bedeutung Freinets für die Elementarpädagogik	118
3.19	Early-Excellence-Ansatz	120
3.19.1	Geschichte	120
3.19.2	Bild vom Kind und von seiner Entwicklung	121
3.19.3	Verständnis von Erziehung und Rolle (Aufgabe) der Erzieherin	121
3.19.4	Didaktisch-methodische Grundsätze	122

3.19.5	Bedeutung des Early-Excellence-Konzepts für die Elementarpädagogik	124
3.19.6	Kindertagesstätten als Familienzentren	126
4.	Entwicklung	128
4.1	Kennzeichen der menschlichen Entwicklung:	
	Vielfalt, Individualität und Gemeinschaft	130
4.2	Grundlagen der menschlichen Entwicklung	132
4.2.1	Zusammenspiel von Anlage und Umwelt	132
4.2.2	Steuerung der Entwicklung durch das vernetzt lernende Gehirn	135
4.2.3	Bindungsfähigkeit und -bereitschaft	137
4.3	Pädagogisch bedeutsame Veränderungen im individuellen Lebensablauf:	
	Übergänge oder Transitionen	148
4.3.1	Übergang von der Familie in die Kindertagesstätte	149
4.3.2	Übergang von der Kindertagesstätte in die Schule	156
4.3.3	Übergang für Unter-Dreijährige	165
4.3.4	Übergang von der Kinderkrippe in den Kindergarten	174
4.4	Kindheit und Jugend heute: Diversität von Lebenswelten und Lebenssituationen	176
4.4.1	Gesellschaftliche Bedingungen der Lebensphase Kindheit	177
4.4.2	Jugend heute: Diversität von Kulturen und Gruppen	183
4.4.3	Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen	188
4.5	Resilienz	200
4.5.1	Resilienz als Entwicklungsressource	200
4.5.2	Grundlagen der Resilienz	206
4.5.3	Förderung der Resilienz	207
4.6	Gestörte Entwicklungsverläufe – Verhaltensabweichungen	210
4.6.1	Normen	212
4.6.2	Ausgewählte Verhaltensabweichungen	214
5.	Bildung und Lernen	241
5.1	Begriffsklärung	242
5.2	Bildungsinhalte	245
5.2.1	Sprachbildung und -förderung	246
5.2.2	Bilinguale Erziehung	268
5.3	Lernprozess	281
5.3.1	Aufmerksamkeit	281
5.3.2	Motivation	283
5.3.3	Wahrnehmung	289
5.3.4	Personenwahrnehmung und Wahrnehmungsfehler	291
5.3.5	Gedächtnis	295
5.4	Theorien über den Lernprozess	301
5.4.1	Klassische Konditionierung	302
5.4.2	Lernen aus den Verhaltenskonsequenzen – die operante Konditionierung	306
5.4.3	Lernen durch Einsicht	315
5.4.4	Lernen am Modell: Die sozial-kognitive Lerntheorie von Bandura	319
5.5	Erwerb lernmethodischer Kompetenzen bei Kindern	324
5.6	Schulisches Lernen	325
5.6.1	Lesen und Schreiben lernen (Schriftspracherwerb)	325
5.6.2	Der Zahlbegriff als Grundlage für das Rechnen	331
5.6.3	Hausaufgabenbetreuung	334

6.	Erziehung	339
6.1	Prozess der Erziehung	340
6.1.1	Erziehung aus der Sicht des Kindes	340
6.1.2	Erziehung aus der Sicht der Erzieherin	342
6.1.3	Erziehung als interaktiver Prozess – Dialogisches Erziehungsverständnis	345
6.2	Verantwortung in der Erziehung – Die erzieherische Autorität	346
6.3	Grenzen und Konsequenzen in der Erziehung	348
6.4	Einstellungen und Haltungen in der Erziehung	349
6.4.1	Folgende Merkmale kennzeichnen Einstellungen (vgl. Altenthan u.a. 2005):	349
6.4.2	Funktionen von Einstellungen	349
6.4.3	Bedeutung von Einstellungen in der Erziehung	350
6.5	Ziele in der Erziehung	351
6.5.1	Anforderungen an Erziehungsziele	351
6.5.2	Ziele in der Erziehungspraxis	352
6.6	Erzieherinnenverhalten	354
6.6.1	Führungs- und Erziehungsstile nach Lewin	354
6.6.2	Erziehungsdimensionen	357
6.6.3	Erzieherinnenverhalten in der dialogischen Erziehung	359
6.6.4	Fünf Säulen der Erziehung"	360
6.7	Erziehungsgestaltung: Feste und Feiern	362
6.7.1	Bedeutung von Festen und Feiern	364
6.7.2	Gestaltung von Festen und Feiern	365
6.8	Interkulturelle Erziehung	368
6.8.1	Multikulturelle Gesellschaft	368
6.8.2	Interkulturell erziehen	369
6.8.3	Ziele interkultureller Erziehung	370
6.8.4	Gestaltungselemente im erzieherischen Alltag	371
6.8.5	Interkulturelles Lernen	371
6.9	Integrative Erziehung	375
6.9.1	Formen integrativer Erziehung	375
6.9.2	Ziele integrativer Erziehung	377
6.9.3	Ressourcenorientierte Integration	378
6.9.4	Von der Integration zur Inklusion	379
6.10	Geschlechtsbewusste Erziehung	383
6.10.1	Geschlechtsentwicklung	383
6.10.2	Geschlechtsbewusste pädagogische Arbeit in der Kindertagesstätte	389
7.	Medienerziehung	396
7.1	Mediennutzung von Kindern und Jugendlichen	397
7.2	Medien – ein Kommunikationsmodell	402
7.3	Dimensionen der Mediennutzung	403
7.4	Medienwirkung	404
7.4.1	Praktische Aspekte der Medienwirkung	404
7.4.2	Theorien zur Medienwirkung	406
7.4.3	Problematische Medienwirkung	407
7.5	Ziele der Medienerziehung	410
7.6	Medienbiografiearbeit	412
7.7	Medienpädagogische Grundhaltungen	414
7.8	Medienkompetenz	415
7.8.1	Medienkompetenz im Lehrplan	415

7.8.2	Medienkompetenz nach Dieter Baacke	415
7.8.3	Medienkompetenz als vollständige berufliche Handlung	417
7.8.4	Medienkompetentes Handeln	419
7.8.5	Tools für medienpädagogisches Handeln	424
8.	Gruppenpädagogik	432
8.1	Gruppenmerkmale	434
8.1.1	Übungsfeld	437
8.2	Gruppenstrukturen	438
8.2.1	Normen	438
8.2.2	Rollen	438
8.2.3	Erfassung von Gruppenstrukturen (Soziometrie)	444
8.3	Gruppenphasen und Gruppendynamik	451
8.3.1	Gruppenphasen	451
8.3.2	Gruppendynamische Prozesse	454
8.3.3	Analyse von Gruppenprozessen: Johari-Fenster	455
8.3.4	Dimensionen der Gruppenstruktur	456
8.4	Gruppenpädagogische Prinzipien	458
8.5	Mobbing	460
8.5.1	Ursachen des Mobbing	462
8.5.2	Auswirkungen des Mobbing	463
8.5.3	Maßnahmen gegen Mobbing	463
9.	Methoden	465
9.1	Beobachtung	467
9.1.1	Begriffsbestimmung	468
9.1.2	Bedeutung der Beobachtung	468
9.1.3	Beobachtungsformen und Auswertungsmöglichkeiten	469
9.1.4	Beobachtungsfehler	478
9.2	Beobachtung frühkindlicher Bildungsprozesse	479
9.2.1	Bildungs- und Lerngeschichten	479
9.2.2	Beobachtung und fachlicher Diskurs zu den Themen der Kinder	482
9.2.3	Beobachtung von bevorzugten kognitiven Mustern	484
9.2.4	Wahrnehmende und entdeckende Beobachtung	485
9.2.5	Prozessorientierte Beobachtung von Engagiertheit und Wohlbefinden	486
9.2.6	Vergleich der Verfahren zur Beobachtung frühkindlicher Bildungsprozesse	488
9.3	Dokumentation	490
9.4	Planung	493
9.4.1	Gezielte Angebote	494
9.4.2	Projektarbeit mit Kindern	503
9.4.3	Offene pädagogische Arbeit	507
9.4.4	Erweiterte Altersmischung	514
9.4.5	Hilfeplanverfahren – Hilfeplan	517
9.4.6	Planung aus systemischer Sicht	521
9.5	Kommunikation	525
9.5.1	Kommunikationsprozess	525
9.5.2	Grundannahmen zur Kommunikation	527
9.5.3	Methode zur Analyse des Kommunikationsprozesses: Transaktionsanalyse	528
9.5.4	Kommunikationsformen und -besonderheiten	530
9.5.5	Kommunikationsmodell	532
9.5.6	Gesprächsführung	538

9.6	Konflikte	564
9.6.1	Begriffsbestimmung	564
9.6.2	Konfliktursachen und Konfliktdynamik	567
9.6.3	Eigendynamik von Konflikten	570
9.6.4	Konfliktformen und Konfliktbestandteile	572
9.6.5	Konfliktbearbeitung	574
9.6.6	Grundsätze der Konfliktbehandlung	582
10.	Institution und Team	585
10.1	Einrichtungskultur	586
10.1.1	Kulturebenen und -elemente	587
10.1.2	Gefahren einer starken Einrichtungskultur	590
10.1.3	Corporate Identity	591
10.2	Teamarbeit	595
10.2.1	Ziele, Aufgaben und Voraussetzungen der Teamarbeit	596
10.2.2	Effektivität von Teams	600
10.2.3	Teamrollen	601
10.2.4	Formen der Teamarbeit	603
10.2.5	Fallbesprechung/kollegiale Supervision	605
10.2.6	Probleme bei Teamsitzungen	610
10.2.7	Teamentwicklung	612
11.	Eltern- und Öffentlichkeitsarbeit	615
11.1	Erziehungs- und Bildungspartnerschaft mit Eltern und Bezugspersonen gestalten	616
11.1.1	Ziele der Elternarbeit	618
11.1.2	Formen der Elternarbeit	619
11.1.3	Probleme der Elternarbeit	637
11.2	Öffentlichkeitsarbeit	641
11.2.1	Ziele und Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit	642
11.2.2	Formen der Öffentlichkeitsarbeit	642
11.2.3	Social Sponsoring	648
12.	Qualitätsmanagement	652
12.1	Begriffsbestimmung	653
12.1.1	Qualitätsverständnis	654
12.1.2	Qualität in sozialpädagogischen Einrichtungen	656
12.1.3	Nationale Qualitätsinitiative	657
12.1.4	Vorteile der Qualitätsumsetzung	662
12.2	Qualität im sozialpädagogischen Alltag	662
12.2.1	Aufgaben der Qualitätsentwicklung	663
12.2.2	Qualitätsstandards und Qualitätsdimensionen	664
12.3	Qualitätsmodelle	667
12.3.1	Kindergarten-Skala (KES-RZ)	667
12.3.2	Qualitätsmodell des Kronberger Kreises	669
12.3.3	Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2015	673
12.3.4	EFQM-Modell	676
Glossar		680
Sachwort- und Personenverzeichnis		692
Literaturverzeichnis		697
Bildquellenverzeichnis		703

Vorwort

Erziehung bleibt auch in der **4. Auflage** ein „Abenteuer“, das nur durch eine fundierte, zielgruppenorientierte Vorbereitung bewältigt werden kann. Dazu dienen die ausgewählten pädagogischen, psychologischen und didaktisch-methodischen Kernthemen der **Erzieherinnenausbildung**, die auf **neuestem fachlichen Stand** praxisorientiert dargestellt werden.

Die Kernthemen sind nach wie vor in zwölf Kapitel strukturiert, die in der 4. Auflage inhaltlich dem **kompetenzorientierten Qualifikationsprofil der KMK-Rahmenvereinbarungen** (2017) angepasst wurden. Nach der Vorgabe der KMK soll der Kompetenzerwerb in **Handlungsfeldern** bzw. **Lernfeldern erfolgen**, die sich auf die wesentlichen Aufgabenstellungen erzieherischen Arbeitens beziehen. In den zwölf Kapiteln des Buches werden diese **sechs Lernfelder** grundlegend dargestellt. Die Auszubildenden erhalten so das erforderliche Hintergrundwissen, um dem kompetenzorientierten Qualifikationsprofil gerecht zu werden. Sie erwerben die beruflichen Handlungskompetenzen, über die eine qualifizierte Fachkraft verfügen muss, um den Beruf dem Anforderungsniveau entsprechend kompetent ausüben zu können.

„Abenteuer Erziehung“ bietet mit der thematischen Orientierung am **„Kompetenzorientierten länderübergreifenden Lehrplan Fachschule/Fachakademie für Sozialpädagogik“** eine übergeordnete Grundlage für die bundesweit nach wie vor existierenden unterschiedlichen Lehrpläne (Orientierung nach Fächern, Lernfeldern, Modulen).

Ein umfangreiches **Glossar** erläutert die wesentlichen im Buch verwendeten Fachbegriffe und erleichtert darüber hinaus das Verstehen von pädagogischen, psychologischen und methodisch-didaktischen Fachtexten. Wesentliche Inhalte werden auf den Punkt gebracht und durch Aufgaben vertieft.

Die Lesbarkeit des Buches wird weiterhin erleichtert durch die Verwendung der weiblichen Form der Berufsbezeichnung. Die männlichen Erzieher sind aber selbstverständlich immer einbezogen.

Nun lassen Sie sich ein auf das „kompetenz- und handlungsorientierte Abenteuer Erziehung“!

Die Autoren und der Verlag freuen sich über Anregungen, Kritik und Verbesserungsvorschläge unter: lektorat@europa-lehrmittel.de



1

Erziehen als Beruf – Berufliche Identität

» Anna beginnt ihre Ausbildung zur Erzieherin. Gut zwanzig Jahre lang ist sie selber erzogen worden.

An einige Situationen, in denen nach ihrer Einschätzung Erziehung stattgefunden hat, erinnert sie sich noch gut. Da gab es z.B. Fernsehverbot, als sie ihr Zimmer mal wieder nicht aufgeräumt hatte. Anna weiß noch genau, wie heftig sie reagiert hat. War ja auch verständlich, weil sie sich doch so auf die Sendung gefreut hatte. Es half ihr aber nichts. Der Fernseher blieb an diesem Tag aus! Ganz schön hart von ihren Eltern – oder wirkungsvoll konsequent?

Annas Eltern hatten nicht den Anspruch, „Erziehungsprofis“ zu sein. Anna hat aber den Weg zur Berufserzieherin eingeschlagen. Sie strebt ein professionelles pädagogisches Handeln an. Die kritische Reflexion ihrer eigenen Erziehung, des geleisteten Praktikums und der aktuellen Ausbildungserfahrungen kann ihr helfen, wesentliche Kennzeichen des Erzieherinnen-Berufs zu erarbeiten und schrittweise eine professionelle erzieherische Grundeinstellung (Haltung) aufzubauen und berufliche Identität zu gewinnen (vgl. Kap. 1.1).

Anna will sich auch darüber informieren, wo sie nach ihrer Ausbildung tätig werden kann und welche Anforderungen in den möglichen Berufsfeldern an sie gestellt werden (vgl. Kap. 1.2). In ihrer Ausbildung soll Anna dazu befähigt werden, den Erziehungsalltag in den verschiedenen Arbeitsfeldern professionell zu bewältigen (vgl. Kap. 1.3).

Erziehen als Beruf zu sehen hat eine Geschichte. Wesentliche Stationen auf dem Weg, der mit „Kinderführerinnen“ beginnt und zu staatlich anerkannten Erzieherinnen führt, werden in Kap. 1.4 „Geschichte der Professionalisierung“ nachgezeichnet.

1.1 Auf dem Weg zur Berufserzieherin – Rollenfindung

Anna ist sich nicht sicher, wie sie selber handeln würde. Ihre Enttäuschung als Kind kann sie noch gut verstehen. Sie versucht sich aber auch in die Lage ihrer Eltern zu versetzen. Das bedeutet, das Erziehungsgeschehen nicht mehr nur aus der Sicht des Erzogenen, sondern auch aus der des Erziehenden zu sehen, also einen **Perspektivenwechsel** vorzunehmen. Erst diese „andere Sicht“ ermöglicht Anna, das Erziehungsgeschehen kritisch zu analysieren und ihre Rolle als „Berufserzieherin“ zu finden.



1.1.1 Nachdenken über die eigene Erziehung

Anna denkt über das Fernsehverbot nach. Ihre Eltern hatten es sehr überraschend ausgesprochen, ohne lange Vorüberlegungen und Erklärungen. Sicher glaubten sie rein gefühlsmäßig, dass sie ihr Kind dadurch bewegen könnten, sein Zimmer aufzuräumen. Anna sah gerne fern. Ihre Eltern gingen davon aus, dass ihre Tochter ein Fernsehverbot vermeiden wollte und deshalb ihr Zimmer aufräumte.

Anna erinnert sich aber, dass ihre Eltern diese Maßnahme ziemlich starr und einseitig eingesetzt haben. So erfolgte ein Verbot ihrer Lieblingssendung nicht nur, wenn das Zimmer nicht in Ordnung war, sondern auch, wenn Anna einmal zu spät nach Hause kam.

Als besonders verwirrend erlebte sie, wenn ihre Eltern das Fernsehverbot einmal aussetzten und dann wieder aussprachen. Anna gewinnt den Eindruck, dass ihre Eltern in diesen Situationen wenig geplant und vorausschauend gehandelt haben. Deshalb erzielten sie durch ihre Maßnahmen auch meist nur kurzfristige Wirkungen. Anna strengte sich zeitweise an, änderte ihr Gesamtverhalten aber nicht entscheidend.

Dennoch waren ihre Eltern sicher davon überzeugt, aus ihrer subjektiven Sicht das Richtige für ihr Kind getan zu haben.

Anna merkt, wie sie sich in ihren Überlegungen selber noch einmal als Kind begegnet. Ein Vergleich der eigenen Kindheit mit der heutigen Situation der Kinder drängt sich ihr unwillkürlich auf. Wird sie den ihr anvertrauten Kindern anders begegnen, als sie ihre Eltern erlebt hat?

Anna wird deutlich, dass ihre eigenen Erziehungserfahrungen ihr gegenwärtiges pädagogisches Denken und Handeln nachhaltig beeinflussen. Sie muss sich ihrer **persönlichen Erziehungsbio-graphie** stellen und kann dann **erste Kennzeichen professionellen pädagogischen Handelns** gewinnen. Es sollte immer

- überlegt erfolgen und gleichbleibend verlaufen,
- vielseitig gestaltet und flexibel gehandhabt werden,
- geplant eingesetzt und fachlich begründet werden.

1.1.2 Praktikumserfahrungen

Anna hat, wie viele ihrer Mitschüler und Mitschülerinnen, ein Praktikum in einer Kindertagesstätte absolviert. Die dort gemachten Erfahrungen haben auch dazu beigetragen, Erziehung professioneller zu sehen.

Im Nachhinein ist Anna klar geworden, dass sie ihr Praktikum mit einem sehr einfachen **Bild vom Kind** begonnen hat. Schon bald lehrte sie der Erziehungsalltag, dass Kinder keineswegs immer lieb sind. Sie sah sich teilweise harten Auseinandersetzungen gegenübergestellt, die ihr aber halfen, ihr Bild vom Kind zu ergänzen und zu erweitern.

Anna wurde mit ihrer ganzen Person gefordert. Sie musste sich auf die Kinder einlassen und sie als eigenständige Personen wahrnehmen. Sowohl das einzelne Kind als auch die Gruppe sollte sie im Blick haben. Anna versuchte, die Kinder zu verstehen und ihr eigenes pädagogisches Handeln kritisch zu hinterfragen.

Anders als ihre Eltern war sie aber nicht alleine auf sich gestellt. Die pädagogische Verantwortung wurde gemeinsam vom Erzieherinnenteam getragen. Anna erfuhr Anleitung und Hilfestellung in ihrer erzieherischen Arbeit. Sie musste sich aber auch mit der Kritik des Teams auseinandersetzen. Anfangs fiel es Anna schwer, sich nicht persönlich angegriffen zu fühlen.

In vielen Gesprächen wurden die gegenseitigen pädagogischen Auffassungen abgeklärt. Das erzieherische Handeln des Erzieherinnenteams wurde aufeinander abgestimmt. Die Rückmeldungen der Kolleginnen veränderten Annas Umgang mit den Kindern.

Auch den Ansprüchen der Eltern, des Trägers der Einrichtung und der Öffentlichkeit an ihre pädagogische Arbeit musste sich Anna stellen. Sie lernte, die verschiedenen, manchmal auch widersprüchlichen **Erwartungen**, zunächst einmal wahrzunehmen und anschließend ihr eigenes Handeln den am Erziehungsgeschehen Beteiligten zu verdeutlichen.

Besonders schwierig war es für sie als Praktikantin, sich gegenüber Ansprüchen abzugrenzen, die sie als ungerechtfertigt und unqualifiziert empfand. Es fehlte ihr das fachliche Wissen und die erzieherischen Erfahrungen, um pädagogisch professionell auftreten zu können. Sie spürte aber, dass sie nur als Expertin für Erziehung ein kompetentes Berufsselbstverständnis, eine berufliche Identität, entwickeln kann.

Konsequenzen für den erzieherischen Alltag



Dazu gehört auch **eine ausgewogene Erzieherin-Kind-Beziehung**. Anna ist sich sicher, dass sie Kinder mag und ihnen wertschätzend und möglichst unvoreingenommen begegnen will. Es fiel ihr anfangs aber noch schwer, zwischen den entwicklungsspezifischen „echten“ Bedürfnissen der Kinder und ihren eher situationsabhängigen, spontanen Wünschen und Forderungen zu unterscheiden. So kam es zu Begegnungen, in denen sich Anna als von den Kindern ausgenutzt empfand. Sie lernte zu unterscheiden zwischen einer anhaltenden, beziehungsfördernden Zuwendung und einer kurzfristigen, oberflächlichen Bedürfnisbefriedigung.

Anfangs meinte Anna auch, jedem Kind in jeder Situation helfen zu müssen. Im Erziehungsalltag boten sich viele Gelegenheiten, als Helfer der Kinder aktiv zu werden. Anna lernte zu unterscheiden zwischen den Hilfestellungen, die Kinder selbstständig werden lassen und denen, die sie abhängig machen von der Erzieherin. Sie spürte die **Verantwortung**, die ihr in jeder erzieherischen Situation abverlangt wurde.

Ihr vordringlichstes Ziel blieb es, sich für die Kinder einzusetzen und sie in ihrer Entwicklung pädagogisch angemessen zu begleiten. Das bedeutete, sich an den Fähigkeiten (Kompetenzen), Interessen und Möglichkeiten der Kinder zu orientieren, den Blick auf die Ressourcen zu richten und jedes Kind individuell zu fördern.

Der tägliche Umgang mit den Kindern lehrt, die erzieherischen Möglichkeiten und Grenzen realistisch einzuschätzen. Anna gestand sich nach und nach auch „kindfreie Räume und Zeiten“ zu, in denen sie sich mit dem Erzieherinnenteam austauschte und gemeinsame Absprachen traf. Von den berufserfahrenen Kolleginnen lernte Anna, nicht alle Probleme aus dem Erziehungsalltag mit nach Hause zu nehmen, sondern bewusst zwischen Beruf und Privatem zu trennen.



Professionelles pädagogisches Handeln sollte

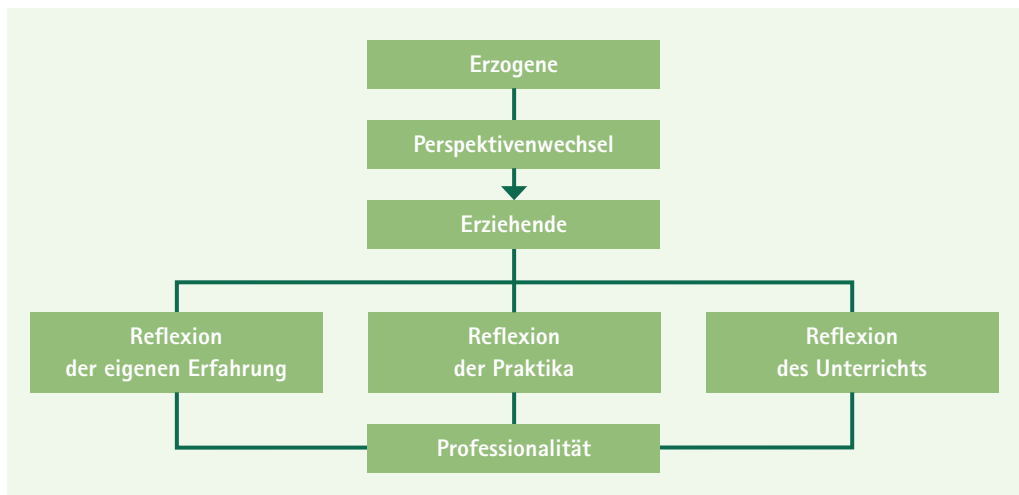
- von einem realistischen Bild vom Kind ausgehen,
- in Teamverantwortung wahrgenommen werden,
- auf das einzelne Kind und die Gruppe ausgerichtet sein,
- systematisch beobachtet und kritisch reflektiert werden,
- die erzieherischen Möglichkeiten realistisch einschätzen,
- verantwortungsvoll ausgeübt werden.

1.1.3 Ausbildungserfahrungen

Als Fachschülerin sammelt Anna wiederum Lern- und Erziehungserfahrungen. In Verbindung mit ihrer Erziehungsbiografie kann sie neue Vorstellungen entwickeln und in eigenverantwortliches pädagogisches Handeln umsetzen.

In der Fachschulklasse erlebt Anna die Dynamik einer Lern- und Arbeitsgruppe. Sie übt soziale Verhaltensweisen ein und lernt verstärkt, im Team zu arbeiten. Jede Mitschülerin bringt eine eigene Lernbiografie ein, d. h. ihre bisherigen Lebens- und Lernerfahrungen bestimmen ihr Verhalten in der Fachschulklasse. Der Austausch der unterschiedlichen Lernerfahrungen sowie die Reflexion der eigenen Lernbiografie erweitert Annas Lernkompetenzen und lässt sie das Lernen der Kinder besser verstehen.

Im Unterricht und in den Praktika erhält Anna pädagogische Anregungen und Hilfen, die sie für ihre eigene Praxis nutzen kann. Die kritisch reflektierten bisherigen Erfahrungen führen dann zusammen mit dem neuen **Fachwissen** zu einem professionellen pädagogischen Handeln.



Der Weg von der Erzeugenen zur professionellen Erzieherin.

Auf den Punkt gebracht

Ein erster wichtiger Schritt auf dem Weg zur Berufserzieherin ist der Perspektivenwechsel von der Erzogenen zur Erziehenden.

Die kritische Reflexion der eigenen Erziehung, des Praktikums und der Ausbildungserfahrungen dient dazu, das Erziehungsgeschehen aus der Sicht der Erziehenden zu sehen.

Schrittweise werden Kennzeichen pädagogischen Handelns gewonnen, in denen sich die professionelle erzieherische Grundeinstellung ausdrückt. Sie werden in das Konzept der beruflichen Handlungskompetenz integriert und dienen dazu, berufliche Identität zu gewinnen.



Aufgaben

1. Beschreiben Sie erlebte Erziehungssituationen. Analysieren Sie diese Situationen aus der Sicht des Erzogenen und des Erziehenden.
2. Reflektieren Sie Ihr Vorpraktikum bezüglich der aufgestellten Kriterien professionellen pädagogischen Handelns.
3. Stellen Sie in Form eines Baumes dar, wie sich Ihr Lernen entwickelt hat. Berücksichtigen Sie dabei die folgenden Fragen:
 - a) Wo liegen meine Wurzeln?
 - b) Was enthält mein Stamm?
 - c) Welches sind meine Hauptäste, welches die Verzweigungen?
 - d) Welche Äste sind verkümmert, welche möchte ich weiterentwickeln?



1.2 Berufsfelder und ihre Anforderungen – Das zukünftige Berufsprofil

Für unseren Hort suchen wir

Erzieher/in

Wir wünschen uns gute pädagogisch fundierte Arbeit. Anwendung neuer pädagogischer Kenntnisse.

Wir bieten an:

- Einen modern eingerichteten gut ausgestatteten Kindergarten.
- Ein interessantes Arbeitsfeld.
- Die Vergütung erfolgt nach MTN bzw. MTV Arb-Arg Reha (entsl. BG-Arzt.).

Außerdem gewähren wir:

- Zusätzliche beitragsfreie Alters öffentlichen Dienst entsprechende Weihnachts- und

Ihre Zukunft im SOS-Kinderdorf als Erzieherin

Das SOS-Kinderdorf bietet unterschiedliche Hilfeformen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene. Das Kernangebot ist die familiennah angelegte Lebensgemeinschaft der SOS-Kinderdorffamilie.

Hier haben Sie als Erzieherin zwei Möglichkeiten:

1. SOS-Kinderdormutter. Als Hauptbezugsperson leben und arbeiten Sie mit fünf Kindern und Jugendlichen in einem Familienhaus im SOS-Kinderdorf.
2. Erzieherin in der SOS-Kinderdorffamilie. Sie arbeiten eng mit der Kinderdormutter bei der Erziehung und Förderung der Kinder sowie im Haushalt zusammen, wohnen aber außerhalb der Kinderdorffamilie.

Sind Sie interessiert an einer herausfordernden und befriedigenden Tätigkeit mit jungen Menschen? Arbeiten Sie gerne mit Leuten zusammen, denen Kollegialität und Kooperation wichtig ist und denen ihre Arbeit Spaß macht? Sind Sie davon überzeugt, dass junge Menschen Orientierung brauchen und kontinuierliches Erziehungsverhalten? Wollen Sie als ausgebildete(r) Erzieherin/Erzieher Ihre Erfahrung einbringen und vereinigen Durchsetzungsfähigkeit mit Herzenswärme und pädagogisch fachlicher Kompetenz? Dann haben wir einiges gemeinsam. Bewerben Sie sich bei uns als

Erzieherin/Erzieher und/oder als Gruppenleiter/in

Erzieherin

gesucht für Familie mit 5 Kindern nach Meerbusch/Düsseldorf, 5 x 6 Std. nachmittags. Bewerbung mit Lichtbild und Lebenslauf bitte an Chiffre KGS 1926 Verlag Herder, Freiburg.

Diese Stellenangebote sind nur eine kleine Auswahl der möglichen Arbeitsfelder für Erzieherinnen. Sie lassen aber die Vielfalt der pädagogischen Anforderungen erkennen. Die Stellenbeschreibungen geben auch Hinweise darauf, in welche Richtung der Erzieherinnenberuf sich orientiert, welches zukünftige Berufsprofil sich abzeichnet.

1.2.1 Berufsfelder

Der wesentliche Arbeitsmarkt für Erzieherinnen liegt in der Kinder- und Jugendhilfe, die durch das 1990 in Kraft getretene Sozialgesetzbuch Achtes Buch (SGB VIII) Kinder- und Jugendhilfe geregelt wird. Erzieherinnen sind vor allem in den Bereichen Tageseinrichtungen für Kinder, Hilfe zur Erziehung und Jugendarbeit beschäftigt. Darüber hinaus öffnet sich Erzieherinnen zunehmend ein Betätigungsfeld in Ganztagschulen, wo sie die Hausaufgaben begleiten, in Fördergruppen mitarbeiten, zu Aktivitäten anleiten und das Freispiel beaufsichtigen.

Unter dem Oberbegriff **Tageseinrichtungen für Kinder** sieht das SGB VIII (§ 22) ein breites, bedarfsgerechtes Angebot an Ganztagsplätzen für Kinder im Vorschul- und Schulkindalter vor.

Diese Plätze werden in Regeleinrichtungen (Krippe, Kindergarten, Hort), integrativen Einrichtungen und Sondereinrichtungen bereitgestellt.

Alle Tageseinrichtungen für Kinder bieten eine familienergänzende und familienunterstützende Erziehung. Sie wenden sich in den Regeleinrichtungen an Kinder ohne und in den Sondereinrichtungen an Kinder mit Behinderungen. In integrativen Einrichtungen werden beide Gruppen gemeinsam erzogen.

Wenn eine dem Wohl des Kindes oder Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleistet ist, können die **Hilfen zur Erziehung** (§ 27 SGB VIII) in Anspruch genommen werden. Arbeitsplätze für Erzieherinnen bieten sich vor allem in den stationären (Heime) und teilstationären (Tagesgruppen) Formen der Hilfe zur Erziehung.

Stationär bedeutet, dass die Hilfe über Tag und Nacht angeboten wird. Die Kinder und Jugendlichen werden aus ihren Familien herausgenommen und in Heimen oder sonstigen betreuten Wohnformen untergebracht.

Das Hilfsangebot der Tagesgruppe wird als teilstationär bezeichnet. Hier verbleiben die Kinder und Jugendlichen in ihren Familien.

Die **Jugendarbeit** (§ 11 SGB VIII) stellt Angebote bereit, die zur Entwicklungsförderung junger Menschen (Schulalter bis 27 Jahre) dienen.

Sie wird von freien (gemeinnützigen) Trägern (Verbände, Initiativen und Arbeitsgemeinschaften) und öffentlichen Trägern (Kommunen, Staat) organisiert.

Für die Erzieherin bieten sich vielseitige Arbeitsmöglichkeiten in gemeinwesenorientierten (z. B. Jugendzentren) und mobilen (z. B. Spielmobil) Einrichtungen und Angeboten der Jugendarbeit.

Tageseinrichtungen für Kinder	Einrichtungen der Erziehungshilfe	Einrichtungen der Jugendarbeit
Regeleinrichtungen (Krippe, Kindergarten, Hort)	Stationäre Einrichtungen (Heime)	Gemeinwesenorientierte Einrichtungen (Jugendzentren)
Integrative Einrichtungen	Teilstationäre Einrichtungen (Tagesgruppen)	Mobile Einrichtungen (Projekte, z. B. Spielmobil)
Sondereinrichtungen für Kinder mit Behinderungen		

Arbeitsfelder für Erzieherinnen in der Kinder- und Jugendhilfe

1.2.2 Entwicklungen und Anforderungen in den Berufsfeldern

Bisher wurden die wesentlichen Arbeitsfelder für Erzieherinnen skizziert. Im Folgenden geht es nun darum, die wesentlichen Anforderungen aufzuzeigen, die sich der Erzieherin in der Kinder- und Jugendhilfe stellen. Sie lassen sich ableiten aus den Entwicklungen, die in den verschiedenen Angeboten institutioneller Erziehung zu beobachten sind (vgl. Fachkräfte Barometer Frühe Bildung, 2017).

Berufsfeld	Entwicklungen	Anforderungen an Erzieherin
Tageseinrichtungen für Kinder	Kindertagesstätten als eigenständige Bildungsorte, als Bildungsinseln, wo die Kinder das lernen, was sie zur Lebensbewältigung brauchen (nicht nur frühes Englisch, Sprache oder Schwimmen usw.).	Kenntnis der kindlichen Wahrnehmungs-, Denk- und Lernprozesse, Schaffung von Zugängen zur frühkindlichen Bildung (z. B. durch Beobachtung, Gespräche, interessiertes Mitlernen), Entwicklung von Bildungskonzepten.
	Altersgruppenübergreifende Betreuungsangebote (neben Drei- bis Sechsjährigen vermehrt Kinder unter drei und auch über sechs Jahren).	Vermehrtes Fachwissen über die Entwicklungs- und Sozialisationsbedingungen von Kindern unterschiedlichen Alters.

Berufsfeld	Entwicklungen	Anforderungen an Erzieherin
	Multikulturelle Erziehung.	Interkulturelles Lernen, arbeitsfeldübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Institutionen.
	Verstärkte Arbeit mit einzelnen (förderungsbedürftigen) Kindern.	Erweitertes pädagogisches Wissen und Können, verstärkte Orientierung an den individuellen Bedürfnissen einzelner Kinder.
	Erweiterung der Elternarbeit bis hin zur Gestaltung von Familienzentren, die Kindertagesstätte als Anlaufstelle für ratsuchende Eltern, Angebote zur Elternbildung.	Entwicklung von neuen Formen der Elternarbeit, Weiterbildung in Erwachsenenarbeit.
	Öffnung zum Wohnumfeld, zur Nachbarschaft und zur Gemeinde (Kindertagesstätten als Nachbarschaftszentren).	Bereitschaft zum offenen, lebensfeld- und gemeinwesenorientierten Arbeiten und zum Erbringen zusätzlicher Leistungen.
	Bedarfsgerechte, flexible Betreuungsangebote, (z. B. Anpassung der Öffnungszeiten an den Arbeitsrhythmus der Eltern, stundenweise Betreuung).	Flexibilität, Kreativität, planerische Fähigkeiten.
	Ausweitung der Integration von Kindern mit sehr unterschiedlichen Behinderungen (Inklusion).	Heilpädagogisches Fachwissen und Können, erhöhter Betreuungsaufwand.
Hilfen zur Erziehung	Dezentralisierung: von zentralisierten Heimen zu dezentralen Betreuungsangeboten. z. B. Außenwohngruppen, betreutes Wohnen.	Erweiterung der Aufgaben und Zuständigkeiten: Von der abhängigen Gruppenerzieherin zur eigenverantwortlichen Gestalterin der bedarfsgerechten, stationären Erziehungshilfen.
	Zunahme der Probleme der Klientel der Heimerziehung.	Erhöhte Belastbarkeit, vermehrtes pädagogisches und psychologisches Fachwissen und Können.
	Freiwilligkeit und Verantwortlichkeit der Hilfesuchenden.	Ernstnehmen der Hilfesuchenden, Ausrichten der pädagogischen Arbeit an ihren Stärken (ressourcenorientierte Pädagogik).
	Orientierung an den Lebensräumen, Beziehungsstrukturen und Bedürfnissen der Hilfesuchenden.	Kenntnis der Lebenswelten der Klientel, individuelle Planung, verstärkte Elternarbeit.

Berufsfeld	Entwicklungen	Anforderungen an Erzieherin
	Zusammenarbeit unterschiedlicher Erziehungshilfen, Hilfen im Verbund, vernetzte Hilfen (z.B. Heime-Beratungsstellen-Schulen).	Bereitschaft zur Zusammenarbeit, berufsübergreifende Fachkenntnisse.
Jugendarbeit	Differenzierte, gemeinwesen- und stadtteilorientierte Angebote, die sich an den Lebenszusammenhängen der Kinder und Jugendlichen ausrichten.	Analyse der Lebenswelten der Kinder und Jugendlichen, Entwicklung von differenzierten Konzepten.
	Erweiterte Planungs-, Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Kinder und Jugendlichen.	Bedingungen und Möglichkeiten (Zeit, Räume, Ressourcen und Gelegenheiten) für die Kinder und Jugendlichen schaffen.
	Verstärkte Ausrichtung an den jugendspezifischen Verhaltensweisen, zunehmende Bedeutung der Cliques in der Erziehung.	Begleitung der Selbstorganisationsprozesse Heranwachsender, Einbeziehung der Cliques.

Mögliche Berufsfelder für Erzieherinnen und ihre Merkmale

1.2.3 Berufsprofil einer zukünftigen Erzieherin

Der in der Tabelle dargestellte Überblick über die Entwicklungen und Anforderungen in dem Hauptarbeitsmarkt für Erzieherinnen lässt die folgenden **Leitlinien eines zukünftigen Berufsprofils** erkennen:

Lebensweltliche Orientierung

Die Erzieherin muss ihre pädagogischen Bemühungen an den Lebenswelten der Zu-Erziehenden und ihrer Familien ausrichten. Die Analyse der Lebenswelten und die genaue Beobachtung des einzelnen Kindes geben ihr Hinweise auf Ressourcen, an denen sie pädagogisch ansetzen und so ihren Bildungsauftrag angemessen erfüllen kann. Die Erzieherin bemüht sich besonders, die Kinder aus bildungsfernen Milieus möglichst früh zu erreichen. Zur Orientierung an den Lebenswelten gehört auch, dass die Erzieherin durch ein bedarfsgerechtes, flexibles Betreuungsangebot die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit unterstützt.

Altersgruppenübergreifende Orientierung

Die zukünftige Erzieherin wird in ihrem Berufsfeld eine größere Altersstreuung antreffen und vermehrt altersgruppenübergreifend arbeiten, beispielsweise in einer Kindertagesstätte, die Krippen-, Vorschul- und Schulkinder betreut. Eine besondere Aufgabe wird dabei die fachdidaktische und pädagogische Gestaltung der verschiedenen Übergänge sein, die die Kinder zu bewältigen haben (Übergang von der Familie in die Krippe, von der Krippe in die Kindertagesstättengruppe, von der Kindertagesstätte in die Schule).

Integrative Orientierung

Eine weitere Herausforderung für die zukünftige Erzieherin stellt die steigende Zahl der Kinder mit anderem sprachlichen, kulturellen oder religiösen Hintergrund und der Kinder mit Behinderungen dar, die in die Tageseinrichtungen zu integrieren sind. Die Erzieherin muss bereit sein, sich auf die fremde Kultur einzulassen und eine multikulturelle Erziehung anbieten. Durch eine Pädagogik der Inklusion trägt die Erzieherin zur Verbesserung der Chancengleichheit bei.

Kooperative Orientierung

Die vielfältigen erzieherischen Aufgaben sind schließlich nur in enger Zusammenarbeit mit anderen helfenden Berufen (z. B. Psychologen, Ärzten, Lehrern, Sozialpädagogen) durch eine kooperativ-orientierte Pädagogik zu bewältigen.

Auf den Punkt gebracht

Die wesentlichen Berufsfelder für Erzieherinnen sind: Tageseinrichtungen für Kinder, Einrichtungen der Erziehungshilfe und Einrichtungen der Jugendarbeit. Jedes der Berufsfelder stellt an die Erzieherin spezifische Anforderungen. Das zukünftige Berufsprofil wird lebensweltlich, altersgruppenübergreifend, ressourcenorientiert, integrativ und kooperativ ausgerichtet sein.

Aufgaben

1. Sammeln Sie Stellenangebote und ordnen Sie diese den Arbeitsfeldern zu.
2. Analysieren Sie die Stellenangebote nach den Anforderungen, die an die Erzieherin gestellt werden.

1.3 Kompetenz- und handlungsorientierte Qualifizierung

Erziehen als Beruf auszuüben bedeutet, den Anforderungen in den aufgeführten pädagogischen Arbeitsfeldern gerecht zu werden. Die Gesamtheit der Grundfähigkeiten (Kompetenzen), über die eine qualifizierte pädagogische Fachkraft verfügen muss, um den Erziehungsalltag in den verschiedenen Arbeitsfeldern zu bewältigen, bezeichnet man als **berufliche Handlungskompetenz**. Um sie zu erreichen, hat die Kultusministerkonferenz (KMK) für die Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern an Fachschulen und Fachakademien ein „**Kompetenzorientiertes Qualifikationsprofil**“ beschlossen (Kultusministerkonferenz, Beschluss vom 01.12.2011 in der Fassung vom 24.11.2017). **Die berufliche Handlungskompetenz** setzt sich danach aus **Fachkompetenz** und **personaler Kompetenz** zusammen.