

**Wirag, Susanne; Hegemann, Ulrike; Gessler, Angélique; Fuchs-Rechlin, Kirsten**  
**Erzieher:innen und Kindheitspädagog:innen im Berufseinstieg Platzierung,**  
**Onboarding, Belastung**

München : Deutsches Jugendinstitut e.V. 2026, 20 S. - (WiFF Studie kompakt; 6)



Quellenangabe/ Reference:

Wirag, Susanne; Hegemann, Ulrike; Gessler, Angélique; Fuchs-Rechlin, Kirsten: Erzieher:innen und Kindheitspädagog:innen im Berufseinstieg Platzierung, Onboarding, Belastung. München : Deutsches Jugendinstitut e.V. 2026, 20 S. - (WiFF Studie kompakt; 6) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-362211 - DOI: 10.25656/01:36221; 10.36189/wiff12026

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-362211>

<https://doi.org/10.25656/01:36221>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Deutsches  
Jugendinstitut**

<https://www.dji.de>

**Nutzungsbedingungen**

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**Terms of use**

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



**Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Susanne Wirag, Ulrike Hegemann, Angélique Gessler, Kirsten Fuchs-Rechlin

# Erzieher:innen und Kindheits- pädagog:innen im Berufseinstieg Platzierung, Onboarding, Belastung

Die Berufseinmündung gilt als eine besonders „sensible“ Phase, die den weiteren Verlauf der beruflichen Entwicklung maßgeblich beeinflusst. Gelingt sie nicht, so besteht das Risiko, dass die Nachwuchskräfte ihre Stelle wechseln und die Organisation verlassen. Mit raschen Stellenwechseln sind sowohl für die Fachkräfte als auch für die Organisationen Kosten verbunden: ein Verlust von Know-how, aufwendige Einarbeitung neuen Personals und Einbußen

pädagogischer Qualität. Vor diesem Hintergrund untersucht die WiFF-Panelstudie, wie Nachwuchskräfte in den Beruf einmünden und was zu einem gelingenden Onboarding beiträgt. Die vorliegende Studie kompakt präsentiert Ergebnisse der zweiten Befragungswelle zur Arbeitsmarktplatzierung, zum Onboarding und zur Belastung rund neun Monate nach Ausbildungs- oder Studienabschluss.

# Die Mehrzahl der Berufseinsteiger:innen arbeitet in der Frühen Bildung

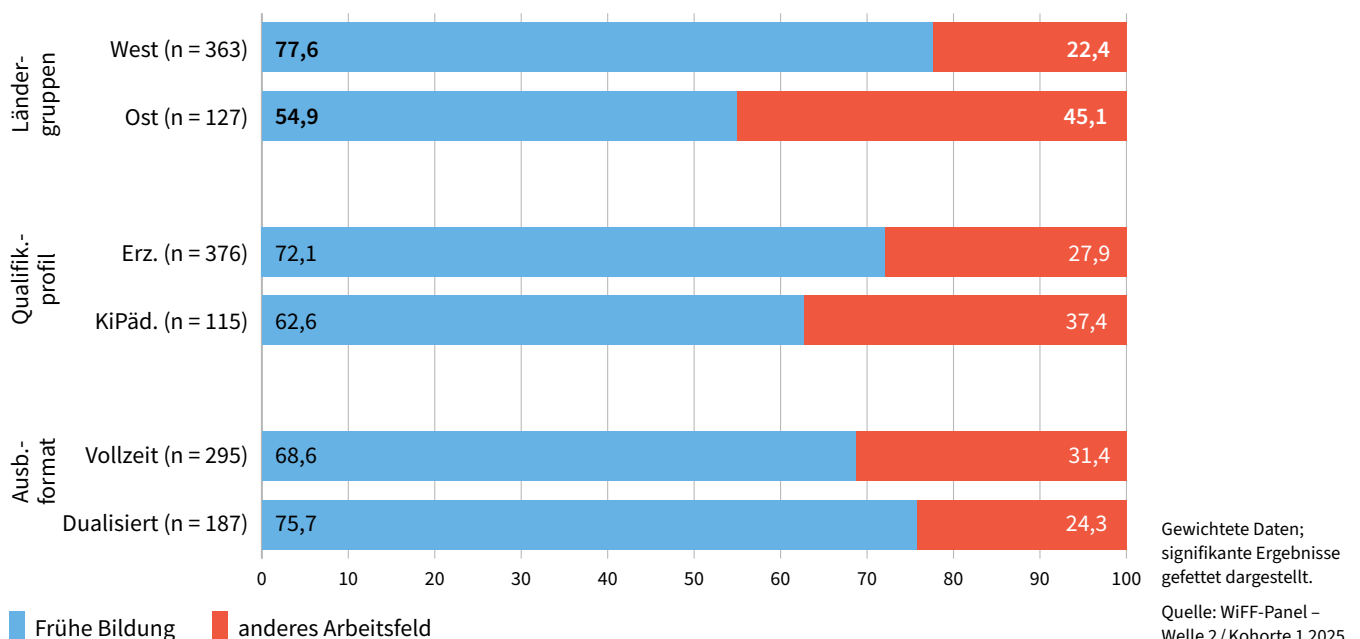
Etwa neun Monate nach Abschluss der Ausbildung bzw. des Studiums weisen die frisch ausgebildeten Fachkräfte eine hohe Erwerbsorientierung auf: 89 % gehen einer abhängigen Beschäftigung nach oder sind – allerdings nur vereinzelt – freiberuflich bzw. selbstständig tätig (n = 557, Mehrfachnennungen). Eine weitere Qualifizierungsphase, überwiegend in Form eines Studiums, haben 13 % der Absolvent:innen angeschlossen, zum Teil in Kombination mit einer Erwerbstätigkeit. Knapp 6 % sind zum Befragungszeitpunkt in Mutterschutz bzw. Elternzeit, haben sich arbeitslos gemeldet oder befinden sich in einer sonstigen, nicht näher benannten Situation.

Die überwiegende Mehrzahl der Berufseinsteiger:innen hat eine Beschäftigung in der Frühen Bildung gefunden (72 %; n = 491). Mit großem Abstand folgen die in einem der anderen Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe Tätigen (15 %), hauptsächlich in den erzieherischen Hilfen, in Einzelfällen auch in der Schulsozialarbeit und der offenen Kinder- und Jugendarbeit. Weitere 7 % der Berufseinsteiger:innen arbeiten im schulischen Ganztags bzw. im Hort, und gut 6 % nennen sonstige Arbeitsfelder (z. B. Fort- und Weiterbildung, Forschung/Lehre, Sonderpädagogik/Frühförderung).

Bei den Einstiegsarbeitsfeldern lassen sich deutliche Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland beobachten: Im Westen arbeiten 78 % in der Frühen Bildung, im Osten hingegen lediglich 55 % (Abb. 1). Wie auch mit Blick auf die weiteren Beschäftigungsmerkmale zeichnen sich hier bereits die unterschiedlichen Arbeitsmarktentwicklungen in West und Ost ab. Während im Westen, insbesondere in den urbanen Räumen, nach wie vor händierend Fachkräfte gesucht werden, machen sich im Osten bereits jetzt die anhaltenden Geburtenrückgänge bemerkbar (Autor:innengruppe Fachkräftebarometer 2025, S. 185). So häufen sich die Berichte über Kitas, die mangels Nachfrage schließen, und Einrichtungsträger berichten von einer nicht unerheblichen Zahl nicht belegter Kitaplätze. Dabei ist – bleiben die Geburtenzahlen auf niedrigem Niveau – bereits jetzt absehbar, dass diese Entwicklung mit einem gewissen zeitlichen Versatz auch die westlichen Bundesländer erreichen wird.

Weitere Unterschiede in den Beschäftigungsbedingungen zeigen sich hinsichtlich des Qualifikationsprofils und des Ausbildungsformats – und zwar insofern, als Erzieher:innen und Berufseinsteiger:innen, die eine dualisierte

**Abb. 1: Berufseinsteiger:innen nach Arbeitsfeld sowie Ländergruppen, Qualifikationsprofil und Ausbildungsformat (in %)**



Ausbildungsvariante absolviert haben, häufiger in der Frühen Bildung zu finden sind als Kindheitspädagog:innen und Berufseinsteiger:innen mit einer vollzeitschulischen Ausbildung. Beide Gruppenunterschiede sind jedoch nicht statistisch signifikant.

Von den Personen, die am Ende von Ausbildung und Studium eine Tätigkeit in der Frühen Bildung anstrebten, konnten knapp 60 % ihre Aspirationen realisieren (n = 491). Eine deutlich geringere Chance auf eine Realisierung ihrer Berufswünsche haben die Berufseinsteiger:innen in Ostdeutschland. Hier liegt der Anteil derjenigen, die sich eine Tätigkeit in der Frühen Bildung gewünscht hatten und dies dann auch realisierten, bei lediglich 47 %, im Westen beläuft sich dieser Anteil auf 64 %.

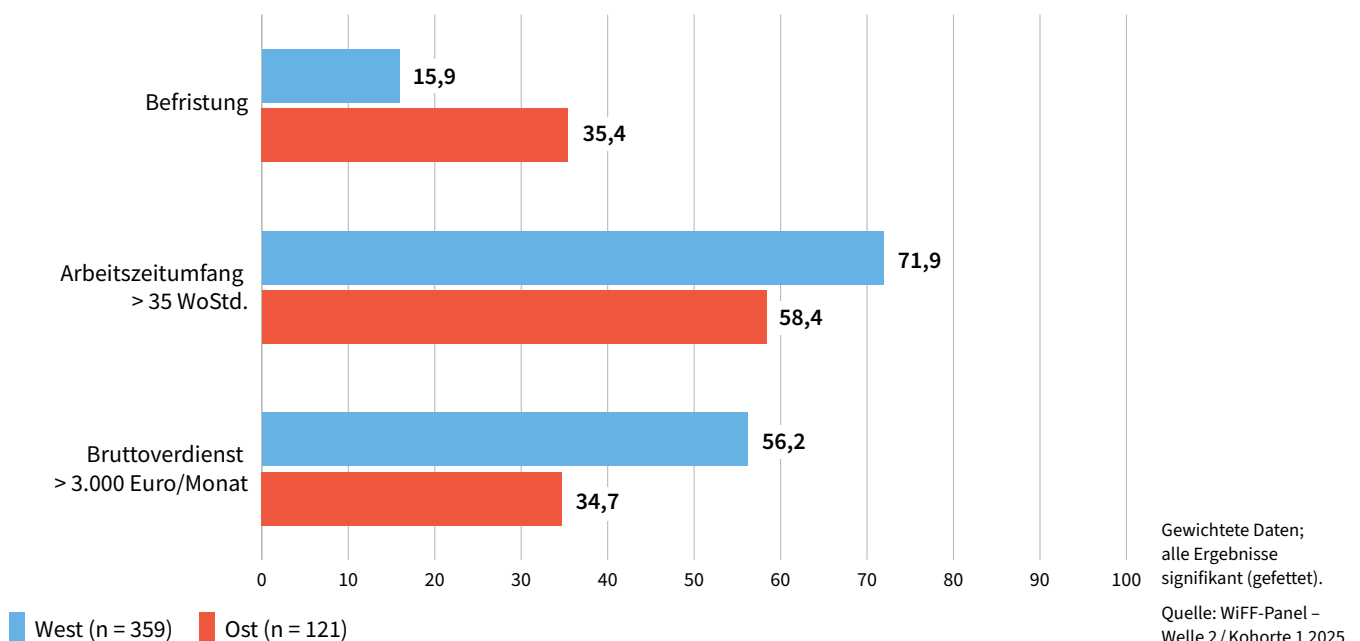
Sowohl die Erwerbsbeteiligung der Berufseinsteiger:innen als auch ihre Beschäftigungsbedingungen unterscheiden sich zwischen Ost- und Westdeutschland erheblich. Im Westen geht mit 16 % ein vergleichsweise kleiner Teil der Befragten einer befristeten Beschäftigung nach (Abb. 2). Deutlich stärker von unsicheren Beschäftigungsverhältnissen betroffen sind mit 35 % die Berufseinsteiger:innen in Ostdeutschland. Dass Befristung ein

Berufseinstiegsphänomen ist und davon besonders die frisch ausgebildeten Fachkräfte im Osten betroffen sind, zeigt der Vergleich mit allen pädagogisch tätigen Personen in der Frühen Bildung: Im Westen sind 12 % der pädagogisch Tätigen befristet beschäftigt, im Osten sogar nur 10 % (Autor:innengruppe Fachkräftebarometer 2025, S. 42).

Ähnlich wie bei der Beschäftigungssicherheit verhält es sich beim Beschäftigungsumfang. Während im Westen immerhin fast 72 % der Berufseinsteiger:innen einer vollzeinnahen bzw. einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen, sind es im Osten lediglich 58 %. Dementsprechend liegt auch das monatliche Bruttoeinkommen im Osten unterhalb des Einkommens im Westen. So erzielen im Westen 56 % der frisch ausgebildeten Fachkräfte ein Bruttoeinkommen von mehr als 3.000 Euro pro Monat, im Osten liegt dieser Anteil bei 35 %.

Leitungspositionen spielen im Berufseinstieg mit einem Anteil von 16 % erwartungsgemäß noch keine allzu große Rolle, zumal es sich dabei überwiegend um Gruppen- oder Teamleitungen und nur vereinzelt um eine Position als Einrichtungsleitung handelt (n = 487).

**Abb. 2: Berufseinsteiger:innen nach Ländergruppen sowie Befristung, Arbeitszeitumfang und Einkommen (in %)**



# Die Berufseinsteiger:innen kommen gut im Job an

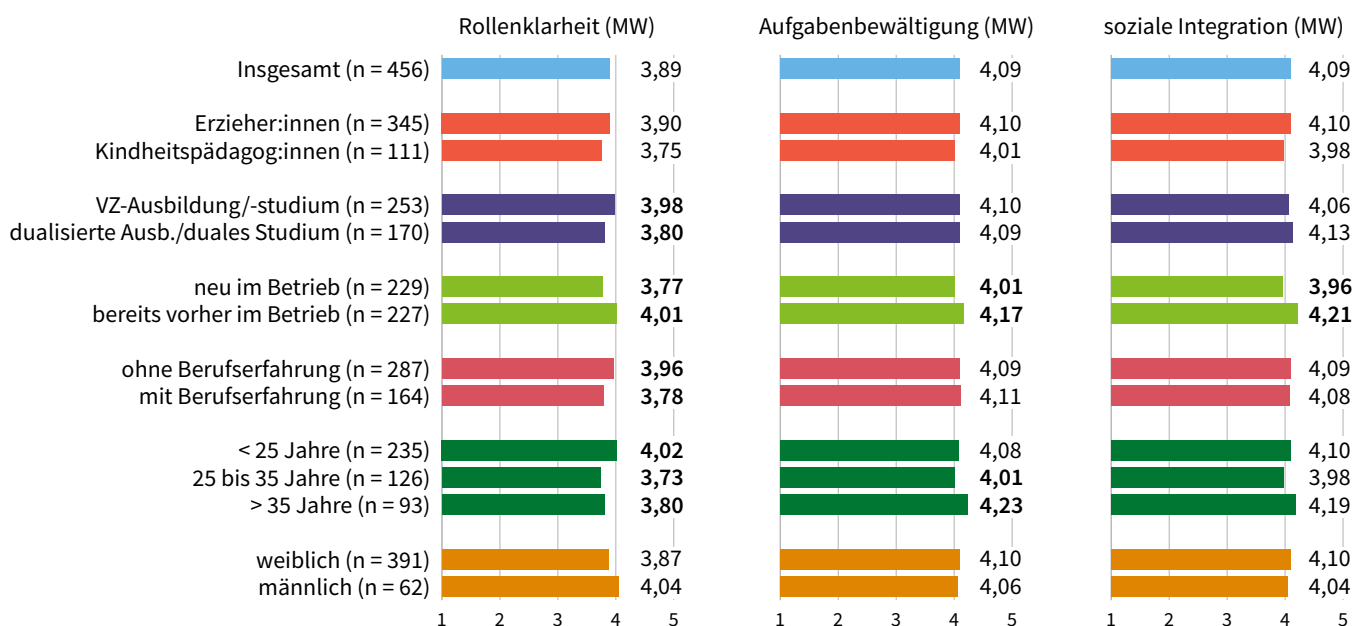
Der Berufseinstieg stellt einen wichtigen Übergang im Lebenslauf und eine „sensible Statuspassage der beruflichen Sozialisation“ dar (Weindel u. a. 2021, S. 302; Tippelt 2006). An der Schwelle von der Ausbildung ins Berufsleben stehen die Einstieger:innen nicht nur vor neuen, komplexen beruflichen Aufgaben, sondern auch vor der Herausforderung, sich in ihre Rolle und ins Kollegium einzufinden. Vermutlich gelingt dieser Übergangsprozess verschiedenen Personengruppen unterschiedlich gut (vgl. Schmidt-Hertha/Tippelt 2022; Weindel u. a. 2021). Denkbar sind z. B. Unterschiede zwischen fachschulisch und hochschulisch ausgebildeten Fachkräften, zwischen Personen mit und ohne vorherige Berufserfahrung oder zwischen jüngeren und älteren Personen.

Insgesamt kommen die Berufseinsteiger:innen gut im Job an, was sich an den verschiedenen proximalen (kurzfristigen) und distalen (langfristigen) Sozialisationsoutcomes zeigt (siehe Infokasten auf S. 7). Die Ergebnisse zu den proximalen Outcomes, also Rollenklarheit, Aufgabenbewältigung und soziale Integration, verdeutlichen, dass die Berufseinsteiger:innen eine klare

Vorstellung ihrer Berufsrolle und der damit verbundenen Zuständigkeiten und Erwartungen an sie hegen (Abb. 3). Sie haben außerdem das Gefühl, über die nötigen Kenntnisse und Fertigkeiten zu verfügen, um ihre Aufgaben bewältigen zu können, und sie fühlen sich gut ins Team integriert. Dabei unterscheiden sich Erzieher:innen und Kindheitspädagog:innen nicht signifikant voneinander, auch wenn Erzieher:innen tendenziell etwas besser im Job ankommen. Ebenso wenig zeigen sich geschlechtsspezifische Unterschiede.

Die bildungs- und berufsbiografische Vorerfahrung scheint vor allem für die Rollenklarheit relevant zu sein: Für Absolvent:innen dualisierter Formate ebenso wie für berufserfahrene und ältere Personen stellt es eine größere Herausforderung dar, sich in die neue Rolle einzufinden. Womöglich sind diese Personen schon beruflich „vorsozialisiert“ und finden sich in einer ambivalenten Position zwischen Neuankömmling und erfahrener Kraft wieder, was vermutlich die Übernahme der neuen Berufsrolle erschwert. Für die Aufgabenbewältigung und die soziale Integration haben das Ausbildungsformat und die Berufserfahrung keine Bedeutung.

**Abb. 3: Proximale Sozialisationsoutcomes nach verschiedenen Merkmalen der Berufseinsteiger:innen (Mittelwerte)**



Gewichtete Daten; signifikante Ergebnisse gefettet dargestellt. Quelle: WiFF-Panel – Welle 2 / Kohorte 1 2025

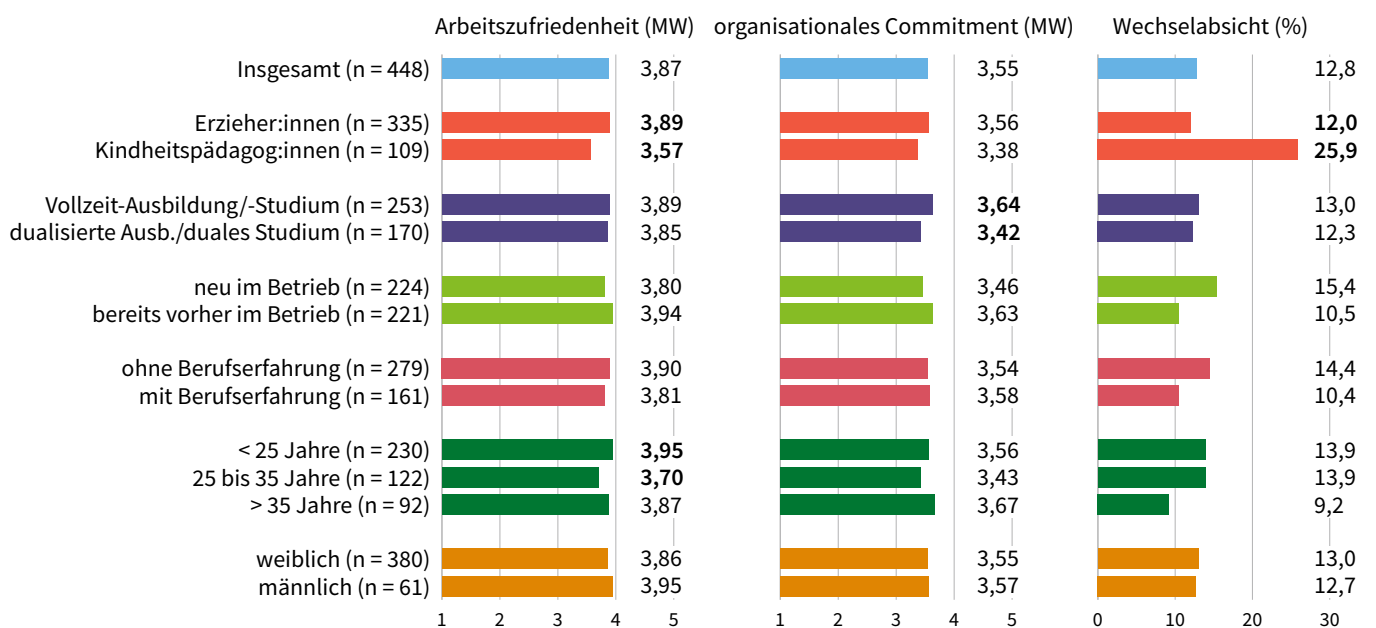
Ein besonders relevantes Merkmal für die proximalen Sozialisationsergebnisse ist die vorherige Betriebszugehörigkeit. Erzieher:innen und Kindheitspädagog:innen, die bereits zuvor bei ihrem aktuellen Arbeitgeber tätig waren – sei es als Angestellte:r oder Auszubildende:r –, erreichen bei allen drei betrachteten Outcomes höhere Zustimmungswerte: Sie haben eine größere Rollenklarheit, fühlen sich kompetenter in der Bewältigung ihrer Aufgaben und besser in das Team integriert als Personen, die vorher keinen Kontakt zum Betrieb hatten (Abb. 3). Dies lässt darauf schließen, dass diese Neankömmlinge bereits vor Stellenantritt einen Teil des organisationalen Sozialisationsprozesses durchlaufen haben und daher einen „Sozialisationsvorsprung“ besitzen. Einen positiven, wenn auch schwachen Zusammenhang der Betriebszugehörigkeit und des Alters mit der Aufgabenbewältigung und der sozialen Akzeptanz (nicht jedoch mit der Rollenklarheit) zeigen auch andere Studien (z. B. Bauer u. a. 2025, S. 354–357).

Auch an den distalen Outcomes, das heißt der Arbeitszufriedenheit, dem organisationalen Commitment und der Wechselabsicht, lässt sich ablesen, dass das Onboarding der Berufseinsteiger:innen im Großen und Ganzen gut gelungen ist. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Berufseinsteiger:innen liegt im oberen Mittelfeld (Abb. 4). Auch andere Studien zeigen, dass Personen in Sozialberufen wie Erzieher:innen im Vergleich zu anderen Berufsgruppen insgesamt zufriedener mit ihrer Arbeit

sind (Mayer/Holleder 2024, S. 22; Gambaro u. a. 2021, S. 325). Das organisationale Commitment, das heißt die affektive Bindung zum Arbeitgeber, erreicht im Vergleich zu den anderen Sozialisationsoutcomes zwar ein etwas geringeres Niveau, liegt mit einem Mittelwert von 3,55 aber im Bereich dessen, was andere Studien (für den Kitabereich) berichten (Schreyer u. a. 2014, S. 113). Auffällig ist, dass sich dennoch jede achte neu ausgebildete Fachkraft bereits auf andere Stellen bewirbt und demnach einen Wechsel beabsichtigt. Dies dürfte auch damit zusammenhängen, dass es sich um noch recht junge Fachkräfte handelt. Mit höherem Alter und steigender Betriebszugehörigkeit entwickelt sich die organisationale Bindung oft positiv, ebenso z. B. die allgemeine Arbeitszufriedenheit oder die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber (Ng/Feldman 2010, S. 696–699).

Vergleicht man die Qualifikationsprofile, so sind Kindheitspädagog:innen mit ihrer Arbeit signifikant unzufriedener als Erzieher:innen. Analog dazu weisen sie tendenziell eine schwächere Bindung zum Arbeitgeber auf und hegen doppelt so häufig Wechselabsichten: 26 % der Kindheitspädagog:innen haben sich bereits auf eine andere Stelle beworben, aber nur 12 % der Erzieher:innen. Auch unter Kontrolle verschiedener anderer Merkmale wie Arbeitsfeld, Einstellungen zum Beruf oder berufliche Belohnungen bleiben diese Differenzen zwischen Erzieher:innen und Kindheitspädagog:innen beinahe unverändert. Möglicherweise sehen viele

**Abb. 4: Distale Sozialisationsoutcomes nach verschiedenen Merkmalen der Berufseinsteiger:innen (Mittelwerte, in %)**



Gewichtete Daten; signifikante Ergebnisse fett dargestellt; die Zellbesetzung für das Merkmal „Wechselabsicht“ liegt zum Teil bei n < 30, weshalb die Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren sind. Quelle: WiFF-Panel – Welle 2 / Kohorte 1 2025

Kindheitspädagog:innen die aktuelle Stelle bereits vor Antritt als „Durchgangsstation“, etwa um Erfahrungen zu sammeln und anschließend andere berufliche Ziele zu erreichen (Altermann u. a. 2015, S. 35 f.). Vor allem Kindheitspädagog:innen mit Erzieher:innenausbildung streben oftmals direkt nach dem Studium eine Leitungsposition an, auch in anderen Arbeitsfeldern außerhalb der Kindertagesbetreuung (Weindel u. a. 2021, S. 320).

Das Ausbildungs- bzw. Studienformat scheint lediglich für das organisationale Commitment relevant zu sein. Wider Erwarten haben Absolvent:innen aus dualisierten Formaten eine schwächere Bindung zum Arbeitgeber als Absolvent:innen in Vollzeitformaten. Warum dies trotz durchschnittlich längerer Betriebszugehörigkeit so ist, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden und bedarf genauerer, multivariater Analysen, die neben den individuellen Berufswünschen auch die innerorganisationalen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Generell ist die vorherige Betriebszugehörigkeit für die drei betrachteten distalen Outcomes weniger relevant als für die proximalen Outcomes. War die Person bereits vor Ausbildungs- oder Studienabschluss beim Arbeitgeber beschäftigt, erleichtert dies folglich vor allem das erste Ankommen im Beruf, zeigt aber keinen direkten signifikanten Einfluss auf längerfristige, distale Sozialisationsergebnisse. Auch für Berufserfahrung, Alter sowie

Geschlecht zeigen sich hier keine oder nur vereinzelte Unterschiede in Bezug auf die betrachteten distalen Outcomes.

Proximale und distale Sozialisationsoutcomes hängen eng zusammen. Die stärksten Zusammenhänge zeigen sich für die soziale Integration. Je besser die soziale Integration ins Team eingeschätzt wird, desto größer ist die Arbeitszufriedenheit der Berufseinsteiger:innen sowie ihre Verbundenheit zum Arbeitgeber und desto geringer ist die Absicht, die Stelle zu wechseln (Abb. 5; Bauer u. a. 2025). Die Rollenklarheit korreliert am stärksten positiv mit dem organisationalen Commitment und mit der Arbeitszufriedenheit, steht aber auch in Verbindung mit einer geringeren Wechselabsicht. Die im Verhältnis geringste Bedeutung für die distalen Outcomes hat die Aufgabenbewältigung, wobei sich auch hier signifikante niedrige bis mittlere Korrelationen zeigen. Betrachtet man den Einfluss aller drei proximalen Outcomes gemeinsam in einem Regressionsmodell, so erklären sie 40 % der Varianz der Arbeitszufriedenheit und 37 % der Varianz des organisationalen Commitments. Die soziale Integration ist in allen Modellen ein signifikanter Einflussfaktor, was die Bedeutung der Einbindung in das Team und jeglicher Maßnahmen, die diese im Rahmen des Onboardings unterstützen und fördern, unterstreicht.

**Abb. 5: Zusammenhänge zwischen proximalen und distalen Sozialisationsoutcomes (Korrelationskoeffizient  $r$ )**



# Theoretischer Hintergrund zum Onboarding

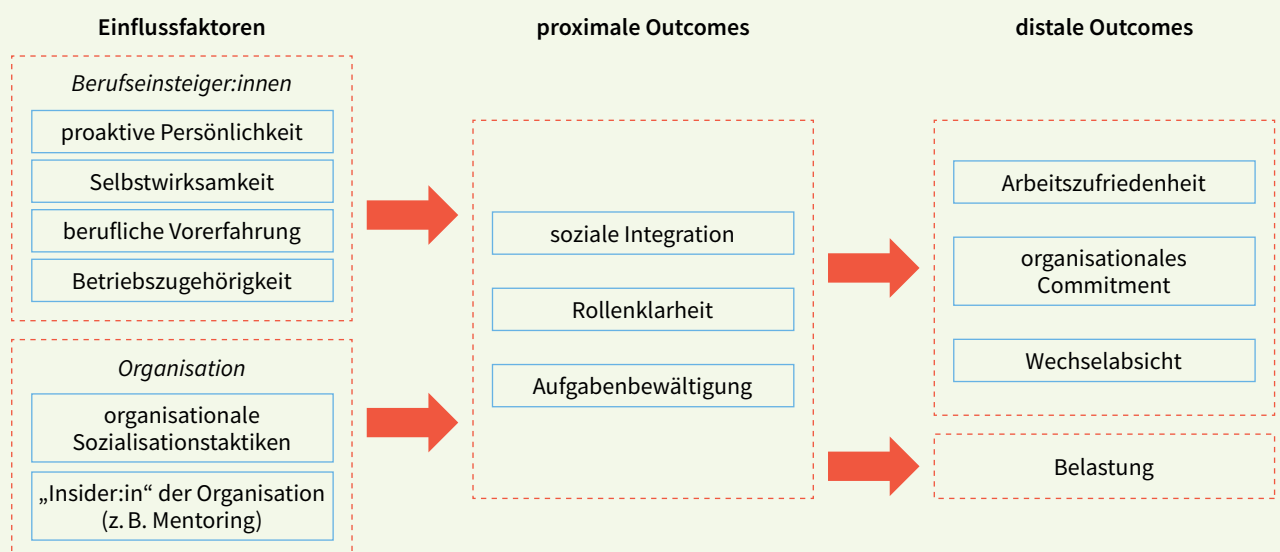
Basierend auf dem „Modell der organisationalen Sozialisation“ erwerben neue Mitarbeitende während des Onboardingprozesses Fähigkeiten und Informationen, die sie benötigen, um sich an ihre neue Berufsrolle anzupassen und erfolgreich den Übergang von einer:m „Outsider:in“ zu einer:m „Insider:in“ der Organisation zu vollziehen (Bauer u. a. 2025, S. 345). Sammeln die Mitarbeitenden während dieser Anfangsphase positive Erfahrungen, wirkt sich dies auf ihre Leistung und ihre Einstellungen gegenüber der Organisation aus und kann z. B. die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment bzw. die Bindung an den Arbeitgeber verstärken (Bauer u. a. 2007).

Sowohl *Merkmale und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden* als auch das *Handeln der Organisation und ihrer Mitglieder* spielen eine Rolle für die erfolgreiche Sozialisation. Als Einflussfaktoren werden einerseits die Persönlichkeit, die Betriebszugehörigkeit und die Berufserfahrung der Mitarbeitenden, andererseits unterschiedliche Sozialisationstaktiken der Organisation und das Verhalten von „Insider:innen“ (z. B. Vorgesetzte, Kolleg:innen) erfasst. Sozialisationstaktiken sind Vorgehensweisen einer Organisation, die den Einarbeitungsprozess strukturieren und begleiten: (1) „Soziale Taktiken“ vermitteln durch positives Feedback und Anleitung

durch erfahrene Organisationsmitglieder Sicherheit. (2) „Inhaltliche Taktiken“ geben klare Einarbeitungsphasen und einen strukturierten Zeitplan für die Sozialisation vor. (3) „Kontextbezogene Taktiken“ ermöglichen das Erlernen von Aufgabenanforderungen als Teil einer Gruppe vor Beginn der Tätigkeit (z. B. in Schulungen).

Die Ergebnisse des Sozialisationsprozesses werden in „proximale“ und „distale“ Sozialisationsoutcomes unterschieden. *Proximale Outcomes* umfassen die „Rollenklarheit“ (Verständnis von Aufgaben, Prioritäten und zeitlicher Einteilung), die „Aufgabenbewältigung“ (Erlernen der Tätigkeit und Gewinnen von Vertrauen in die eigene Rolle) und die „soziale Integration“ (Gefühl, von Kolleg:innen gemocht und akzeptiert zu werden). *Distale Outcomes* sind längerfristig angelegt und den proximalen Outcomes nachgelagert. Sie umfassen u. a. die „allgemeine Arbeitszufriedenheit“, das „organisationale Commitment“ (emotionale Verbundenheit und Identifikation mit einer Organisation) und die „Wechselabsicht“ (hier: Befragte bewerben sich aktuell auf Stellen). Zusätzlich wird die Belastung als Outcome aufgenommen, da sie beim Berufseinstieg eine zentrale Rolle spielt, bisher aber selten im Zusammenhang mit Onboarding untersucht wurde (Ellis u. a. 2015, S. 204).

**Abb. 6: Modell der organisationalen Sozialisation**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bauer u. a. (2025, S. 348)

# Gelingendes Onboarding ist eine Gemeinschaftsaufgabe

Um den Einstieg neuer Mitarbeitender zu unterstützen, können Arbeitgeber gezielt Ressourcen einsetzen und somit die Unsicherheiten, die bei der Übernahme einer neuen Berufsrolle entstehen können, reduzieren (Bauer u. a. 2025). Diese Form der zielgerichteten, geplanten Sozialisation ist bedeutsam für die Leistung, die Motivation und die Einstellungen neuer Mitarbeitender gegenüber der Organisation und kann z. B. die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment verbessern (Bauer u. a. 2007). Dabei können verschiedene Strategien, sogenannte *Sozialisations-taktiken*, unterschieden werden, die den Einarbeitungsprozess strukturieren und begleiten. Es wird zwischen sozialen, inhaltlichen und kontextbezogenen Taktiken unterschieden (siehe Infokasten auf S. 7).

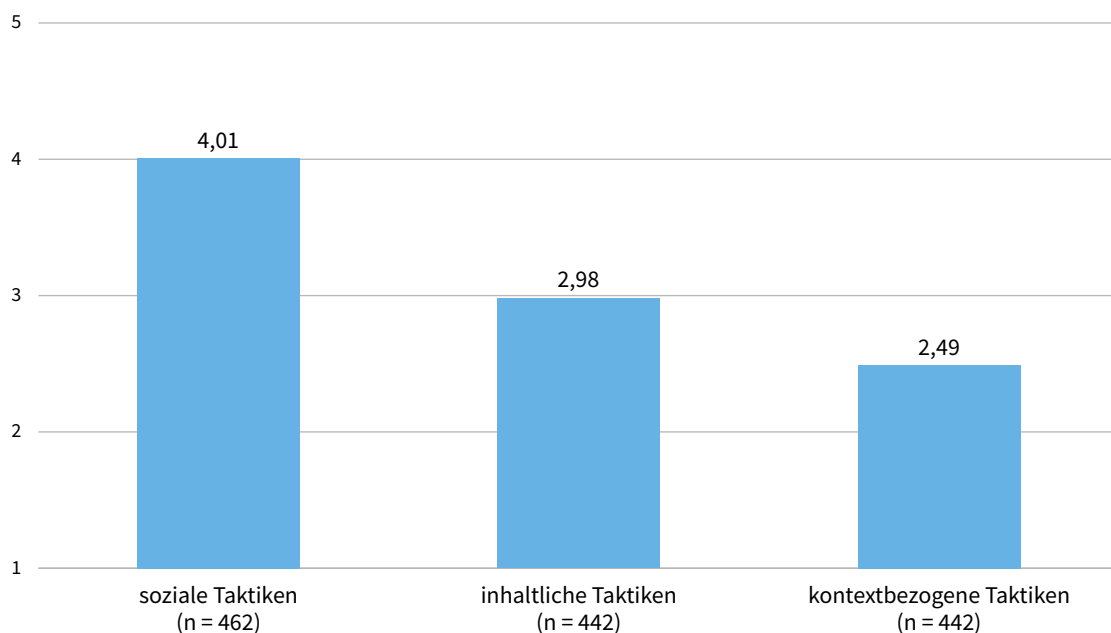
Zunächst fällt auf, dass Arbeitgeber vor allem auf *soziale Taktiken* setzen (Abb. 7). Die Berufseinsteiger:innen erhalten viel Unterstützung durch ihre Kolleg:innen und erfahren von ihren Arbeitgebern ein hohes Maß an Wertschätzung und Akzeptanz. Besonders deutlich wird dies an der hohen Zustimmung zu der Aussage „Mein Arbeitgeber akzeptiert neue Mitarbeiter:innen so, wie sie

sind“. Rund 85 % der Befragten stimmen dieser Aussage (vollständig) zu (n = 462).

*Inhaltliche Taktiken* verfolgen die Arbeitgeber dagegen eher selten. Rund 45 % der Berufseinsteiger:innen kennen Karrierepfade bei ihrem Arbeitgeber, und 62 % wissen, in welcher Reihenfolge sie zukünftig verschiedene Aufgaben und Positionen übernehmen werden (n = 443). Formale Karriere- oder Entwicklungspläne sind jedoch kaum verbreitet: Nur 8 % stimmen (vollständig) zu, einen festen Zeitplan erhalten zu haben, der ihre berufliche Entwicklung bei ihrem Arbeitgeber schrittweise festlegt (n = 450). Insgesamt deutet dies auf eine eher gering ausgeprägte Strukturierung der Einarbeitung sowie fehlende Karriereplanung hin – ein potenzieller Entwicklungsbereich für Arbeitgeber, um Fachkräfte langfristig an die Organisation zu binden.

Im Onboardingprozess am geringsten ausgeprägt sind die *kontextbezogenen Taktiken*. Nur etwa ein Viertel der Befragten gibt an, gemeinsam mit anderen neuen Mitarbeitenden an umfassenden Schulungsveranstaltungen teilgenommen zu haben (n = 471). Ein weiteres

**Abb. 7: Organisationale Sozialisationstaktiken (Mittelwerte)**



Gewichtete Daten.

Quelle: WiFF-Panel –  
Welle 2 / Kohorte 1 2025

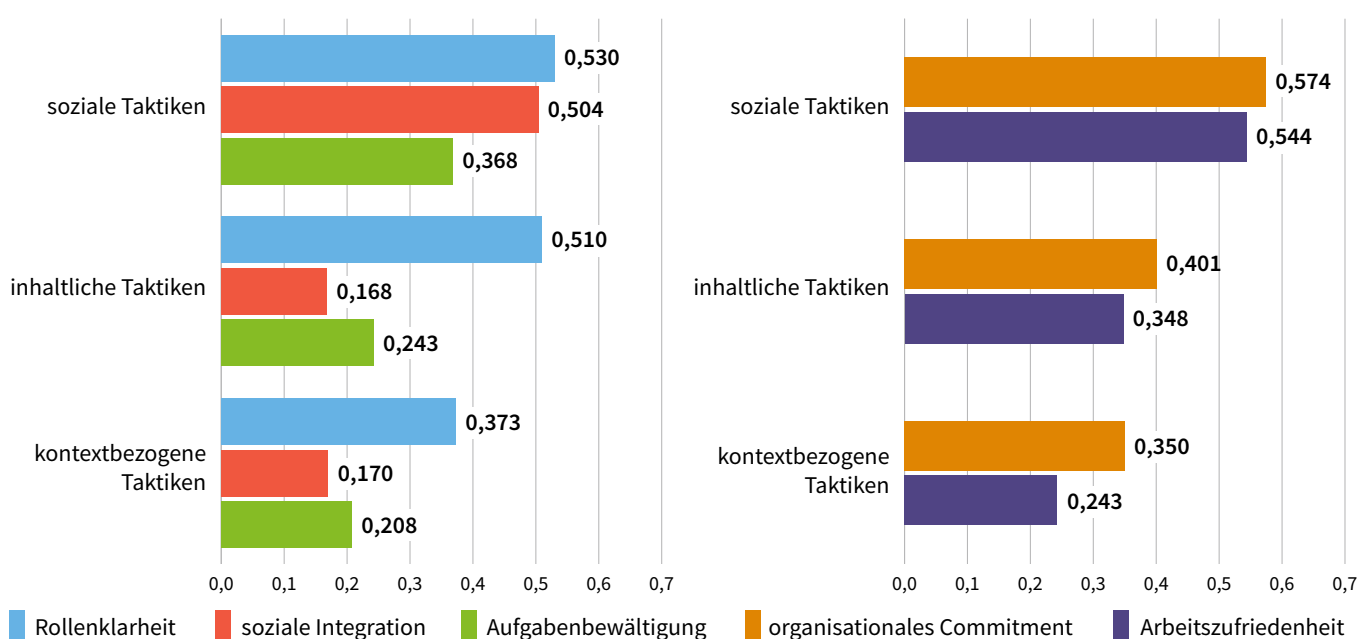
Viertel der Befragten hat mit den regulären Aufgaben der eigenen Tätigkeit erst begonnen, nachdem sie sich mit den Abläufen und Arbeitsmethoden vollständig vertraut gemacht hatten ( $n = 472$ ). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Berufseinsteiger:innen häufig ohne vorbereitende Maßnahmen oder Schulungen „ins kalte Wasser geworfen“ werden. Mögliche Gründe liegen in den strukturellen Rahmenbedingungen: Viele Träger und Einrichtungen, vor allem im Kitabereich, arbeiten mit kleinen Teams, und die Einarbeitung findet in pädagogischen Arbeitskontexten naturgemäß stark eingebettet im sozialen Miteinander statt.

Die angewendeten Sozialisationstaktiken unterscheiden sich nach Art und Größe des Arbeitgebers: Im Durchschnitt setzen freie Träger signifikant häufiger auf kontextbezogene Taktiken als öffentliche Träger ( $MW = 2,60$  vs.  $2,24$ ;  $n = 439$ ). Darüber hinaus besteht ein Zusammenhang zwischen der Größe einer Organisation und dem Ausmaß der eingesetzten sozialen und kontextbezogenen Taktiken ( $r = 0,132$ – $0,140$ ;  $n = 346$ ). Größere Organisationen setzen häufiger auf stärker strukturierte Einarbeitungsstrategien, ein Befund, der auch in anderen Studien Erwähnung findet (Bauer/Erdogan 2012, S. 99). Vermutlich besitzen größere Organisationen mehr Ressourcen, um umfangreiche Einarbeitungsprogramme zu entwickeln und umzusetzen. Bei den inhaltlichen

Taktiken zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang mit arbeitgeberbezogenen Merkmalen.

Die stärksten Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Sozialisationstaktiken und -outcomes weisen die sozialen Taktiken auf: Für alle betrachteten Outcomes – außer der Aufgabenbewältigung – finden sich starke, signifikante Zusammenhänge im Bereich von 0,5 bis 0,6 (Abb. 8). Dies verdeutlicht, wie zentral Unterstützung, Feedback und Wertschätzung für einen erfolgreichen Einstieg in die neue Tätigkeit sind. Auch inhaltliche Taktiken spielen eine wichtige Rolle und sind mit etlichen Outcomes mittel bis stark korreliert. Am stärksten ist der Zusammenhang mit der Rollenklarheit, was sich theoretisch gut erklären lässt: Inhaltliche Taktiken stellen sicher, dass klare Phasen der Einarbeitung definiert sind und transparent wird, in welcher Zeit welche Schritte durchlaufen werden. Dadurch wird das Verständnis von Aufgaben, Prioritäten und zeitlichen Abläufen – und somit die Rollenklarheit – gefördert (Bauer u. a. 2007, S. 708 f.). Demgegenüber weisen kontextbezogene Taktiken, wie formelle Trainings oder Schulungen vor Tätigkeitsbeginn, die geringsten Zusammenhänge mit den Outcomes auf. Dies deutet darauf hin, dass derartige Maßnahmen im untersuchten Setting nur eine nachrangige Bedeutung für den Sozialisationserfolg haben.

**Abb. 8: Zusammenhänge zwischen Sozialisationstaktiken und Sozialisationsoutcomes (Korrelationskoeffizient  $r$ )**

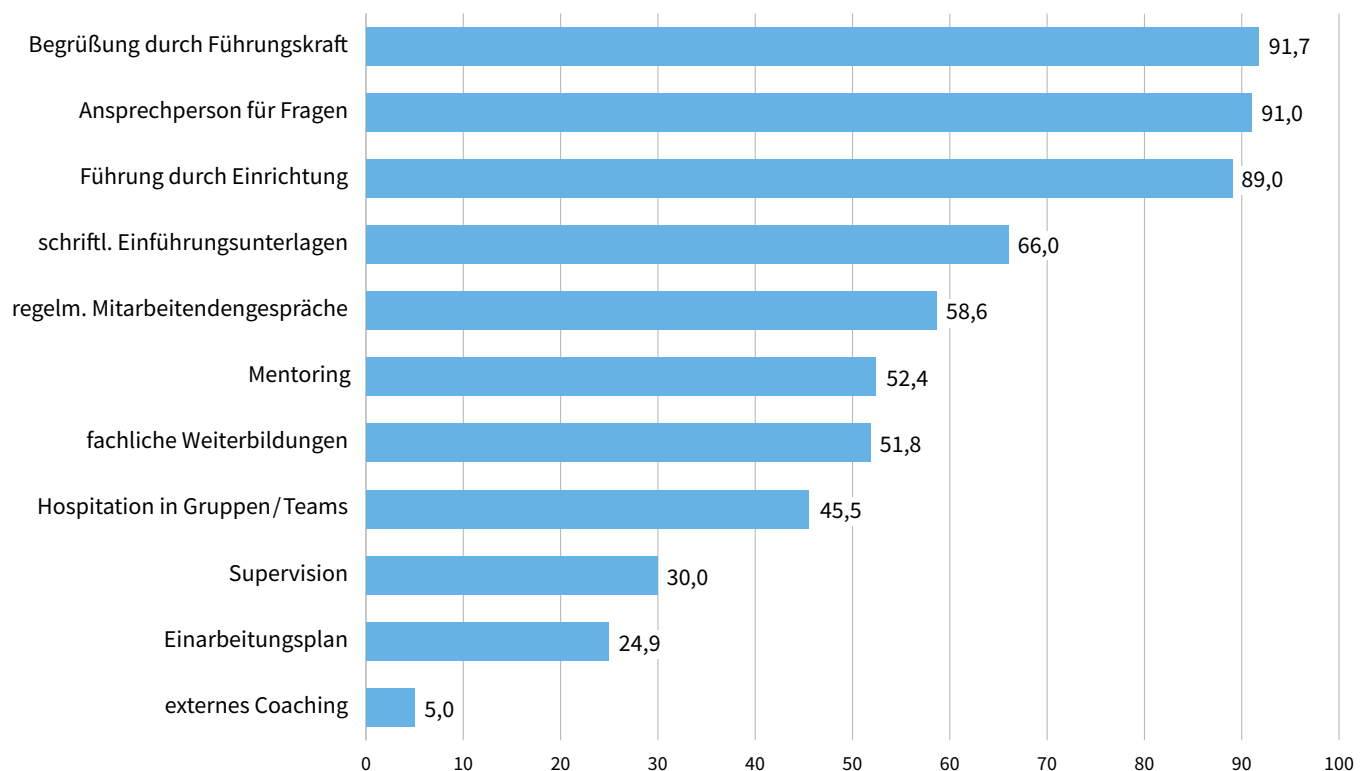


$n = 431$ ; gewichtete Daten; alle Ergebnisse signifikant (gefettet). Lesebeispiel siehe Erläuterungen zur Methode auf S. 16.  
Quelle: WiFF-Panel – Welle 2 / Kohorte 1 2025

Unter den proximalen Outcomes haben die Sozialisationstaktiken einen besonders starken Einfluss auf die Rollenklarheit der neuen Mitarbeiter:innen – hier finden sich durchgängig mittlere bis starke Korrelationen mit den verschiedenen Taktiken. Bei den distalen Outcomes beeinflussen die Sozialisationstaktiken besonders stark das organisationale Commitment. Gerade soziale Taktiken – und die damit verbundene soziale Unterstützung sowie das Gefühl von Akzeptanz – stärken die Bindung an den Arbeitgeber maßgeblich. Insgesamt wird deutlich, dass Arbeitgeber einen erheblichen Einfluss darauf haben, wie gut neue Mitarbeitende in ihre Stelle hineinfinden und inwiefern sie den Einstieg ins Berufsleben positiv erleben. Auch in multivariaten Analysen bleiben die Effekte der sozialen Taktiken auf alle Sozialisationsoutcomes bestehen. Inhaltliche Taktiken stehen nach wie vor in einem signifikanten Zusammenhang mit Rollenklarheit, Arbeitszufriedenheit und Bindung, während kontextbezogene Taktiken keine signifikanten Effekte mehr aufweisen.

Werden neben den Sozialisationstaktiken die konkreten *Onboardingmaßnahmen* in den Blick genommen (vgl. zur Skala: Grabmair/Kovacs 2023), dann sind vor allem niedrigschwellige Maßnahmen weitverbreitet. Rund 90 % der neuen Mitarbeitenden werden durch eine Führungskraft begrüßt, erhalten eine feste Ansprechperson für ihre Fragen sowie eine Führung durch die Einrichtung (Abb. 9). Aufwendigere Maßnahmen, die mehr Vorbereitung oder Begleitung erfordern, werden hingegen seltener eingesetzt: Etwa zwei Drittel der Befragten erhalten schriftliche Einführungsunterlagen oder regelmäßige Mitarbeitendengespräche; etwa die Hälfte wurde durch Mentoring unterstützt oder hat an fachlichen Weiterbildungen teilgenommen. Vergleichsweise selten kommen Maßnahmen wie Supervision oder ein verbindlicher Einarbeitungsplan vor. Dies deutet darauf hin, dass strukturiert angelegte, ressourcenintensive Formen der Einarbeitung bislang nur begrenzt genutzt werden.

**Abb. 9: Eingesetzte Onboardingmaßnahmen (in %)**

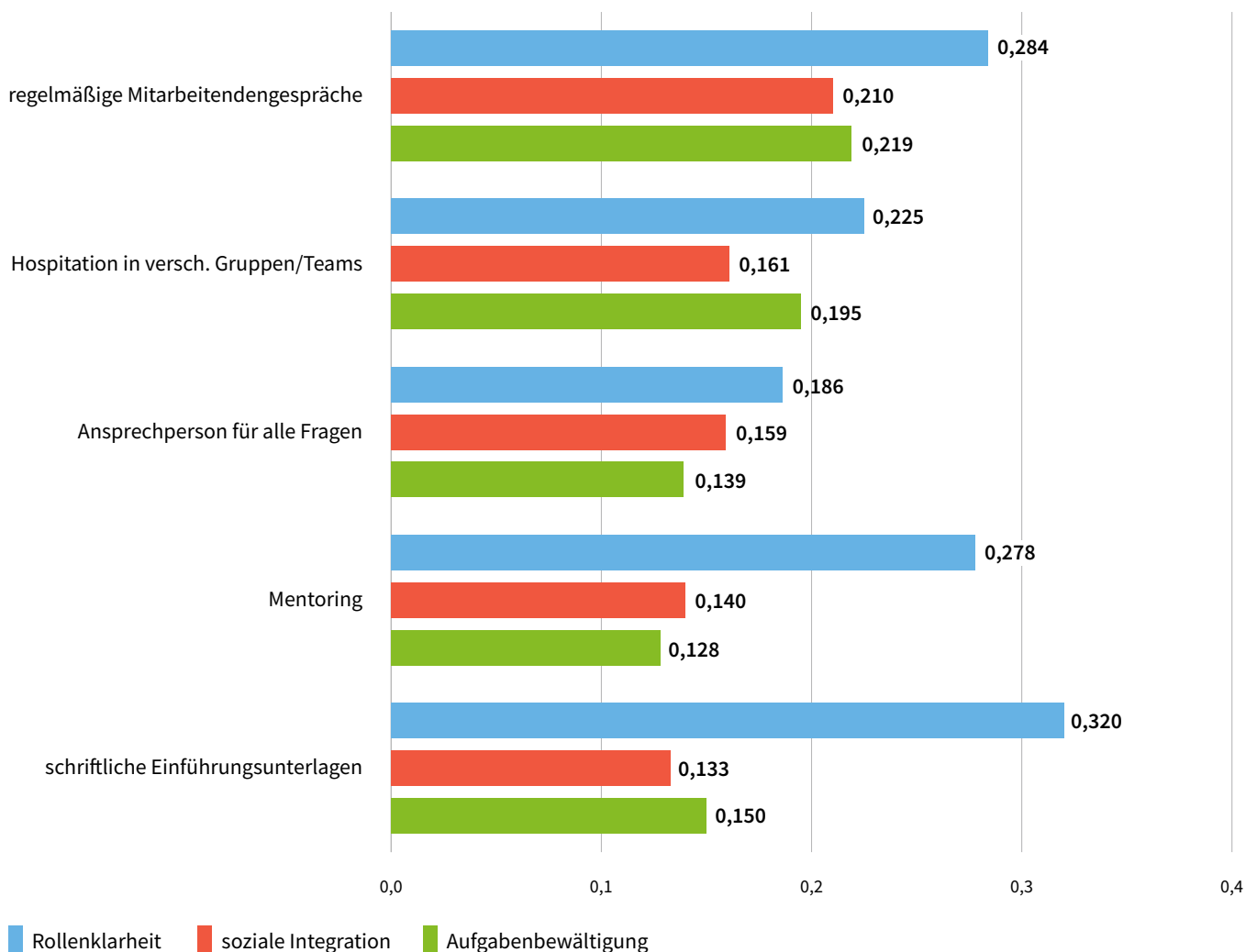


n = 476; gewichtete Daten. Quelle: WiFF-Panel – Welle 2 / Kohorte 1 2025

Betrachtet man den *Zusammenhang von Onboardingmaßnahmen und proximalen Outcomes*, zeigt sich, dass vor allem regelmäßige Mitarbeitendengespräche für alle drei Outcomes – Rollenklarheit, soziale Integration und Aufgabenbewältigung – von Bedeutung sind (Abb. 10). Ebenfalls positiv wirken sich eine feste Ansprechperson, Mentoring sowie die Möglichkeit zur Hospitation in verschiedenen Gruppen oder Teams aus. Je nach Outcome variiert jedoch die Stärke des Zusammenhangs. Insgesamt fallen die Zusammenhänge zwischen den Onboardingmaßnahmen und den Outcomes etwas schwächer aus als die Zusammenhänge mit den übergreifenden Sozialisationstaktiken – dennoch liefern sie nützliche Hinweise auf die Wirksamkeit konkreter Einzelmaßnahmen.

Bei der Rollenklarheit fällt vor allem die Bedeutung schriftlicher Einführungsunterlagen auf, vermutlich da sie neue Fachkräfte dabei unterstützen, ein gutes Verständnis ihrer Aufgaben, Zuständigkeiten und Erwartungen zu entwickeln. Die soziale Integration wird insofern vor allem durch regelmäßige Mitarbeitendengespräche, eine feste Ansprechperson sowie Hospitation gefördert, als diese Maßnahmen den Austausch und den Beziehungsaufbau mit Kolleg:innen und Führungskräften unterstützen. Für die Aufgabenbewältigung sind ebenfalls Mitarbeitendengespräche und Hospitation relevant. Bei der Rollenklarheit finden sich durchgängig die stärksten Zusammenhänge, diese kann also besonders durch die unterschiedlichen Onboardingmaßnahmen gefördert werden.

**Abb. 10: Zusammenhänge zwischen Onboardingmaßnahmen und proximalen Sozialisationsoutcomes (Korrelationskoeffizient  $r$ )**



n = 476; gewichtete Daten, alle Ergebnisse signifikant (gefettet). Lesebeispiel siehe Erläuterungen zur Methode auf S. 16.  
Quelle: WiFF-Panel – Welle 2 / Kohorte 1 2025

# Gute Einarbeitung schützt vor Gratifikationskrisen

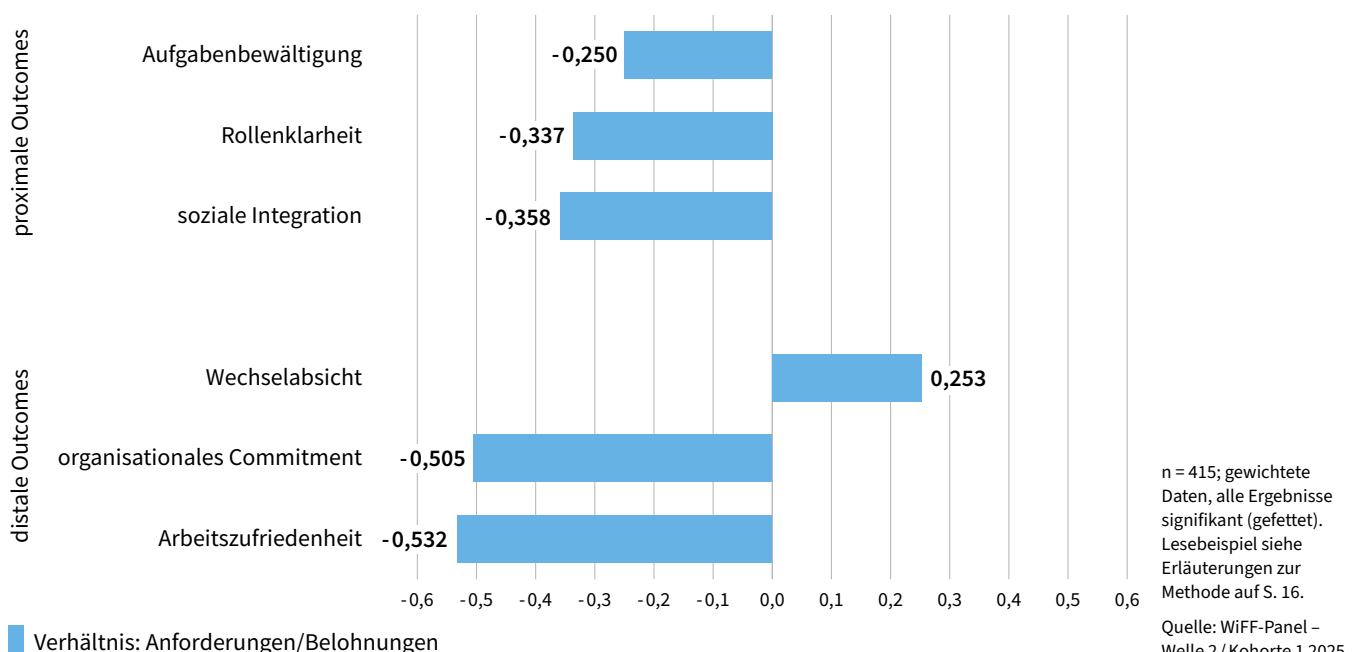
Eine Tätigkeit im Arbeitsfeld der Frühen Bildung geht für viele Fachkräfte mit hohen Belastungen einher. Rund ein Drittel der Erzieher:innen erlebt den Arbeitsalltag als stark belastend, insbesondere durch Zeitdruck und ungünstige Arbeitsbedingungen (Wendsche u. a. 2025; Gambaro u. a. 2021). Das WiFF-Panel erfasst diese Belastungen zum Zeitpunkt des Berufseinstiegs mithilfe des Modells der Gratifikationskrise nach Johannes Siegrist (1996). Diesem Modell folgend entsteht Stress dann, wenn hohe berufliche Anforderungen nicht durch entsprechende Belohnungen – etwa in Form von Anerkennung, Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit oder Entwicklungsperspektiven – ausgeglichen werden (siehe Erläuterungen zur Methode auf S. 16). Ein solches Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung wird als Gratifikationskrise bezeichnet und steht im Zusammenhang mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen sowie mit einer schwächeren Bindung an den Arbeitgeber (Siegrist/Dragano 2024; Joksimovic u. a. 2002).

Insgesamt befinden sich 41 % der Berufseinsteiger:innen in einer Gratifikationskrise. Häufig wird Zeitdruck als besonders belastender Faktor genannt (MW = 2,92; n = 446). Unterschiede zeigen sich zwischen den Qualifikationsgruppen: Kindheitspädagog:innen erleben

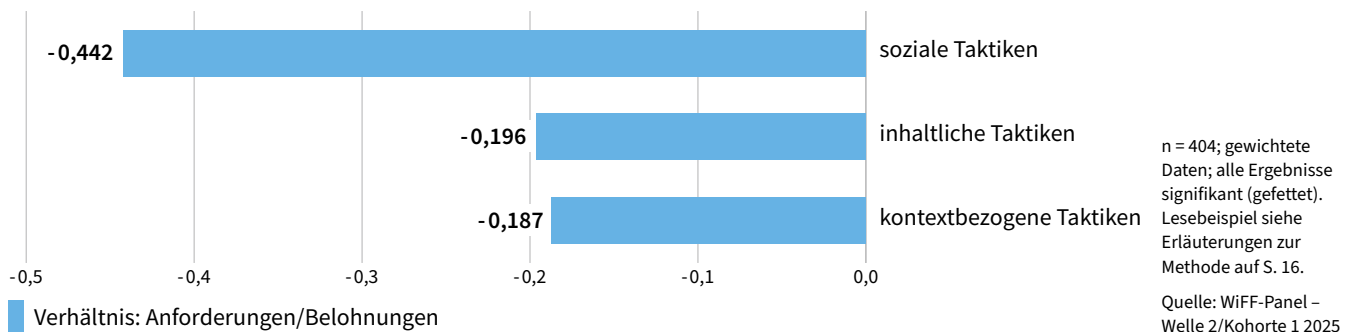
Gratifikationskrisen deutlich häufiger als Erzieher:innen (53%; n = 101 vs. 41%; n = 319). Sie berichten wie die Erzieher:innen von einem hohen Zeitdruck, weisen allerdings ein geringeres Belohnungsempfinden (MW = 2,75; n = 105 vs. MW = 2,88; n = 328), also weniger Ausgleichsfaktoren, auf. Im Vergleich zu Studien mit frühpädagogischen Fachkräften in späteren Berufsphasen fällt der Anteil der Gratifikationskrisen bei Berufseinsteiger:innen jedoch insgesamt niedriger aus. So ermitteln Inge Schreyer u. a. (2015) – über alle Berufsphasen hinweg – einen Anteil an Fachkräften mit Gratifikationskrise von rund 70 %.

Wenn sich Berufseinsteiger:innen in einer Gratifikationskrise befinden, kommen sie weniger gut im Beruf an, das heißt, bereits zu Beginn der beruflichen Laufbahn gehen Gratifikationskrisen mit geringeren Werten bei den proximalen und distalen Sozialisationsoutcomes einher (siehe Infokasten auf S. 7). Dementsprechend zeigen sich durchgängig signifikante negative Zusammenhänge zwischen Outcomes und Gratifikationskrisen: Je höher die Outcomes, also je besser die Absolvent:innen im Job angekommen sind, desto geringer das Risiko einer Gratifikationskrise (und umgekehrt) (Abb. 11). Von den proximalen Outcomes ist dieser Zusammenhang für die

**Abb. 11: Zusammenhänge zwischen proximalen und distalen Sozialisationsoutcomes sowie dem Ausmaß einer Gratifikationskrise (Korrelationskoeffizient  $r$ )**



**Abb. 12: Zusammenhänge zwischen organisationalen Sozialisationstaktiken und dem Ausmaß einer Gratifikationskrise (Korrelationskoeffizient  $r$ )**



soziale Integration am stärksten. Demzufolge geht ein ausgeprägtes Zugehörigkeits- und Verbundenheitsgefühl mit einer deutlichen Abschwächung von Gratifikationskrisen einher und erweist sich auch in multivariaten Analysen als signifikanter Einflussfaktor.

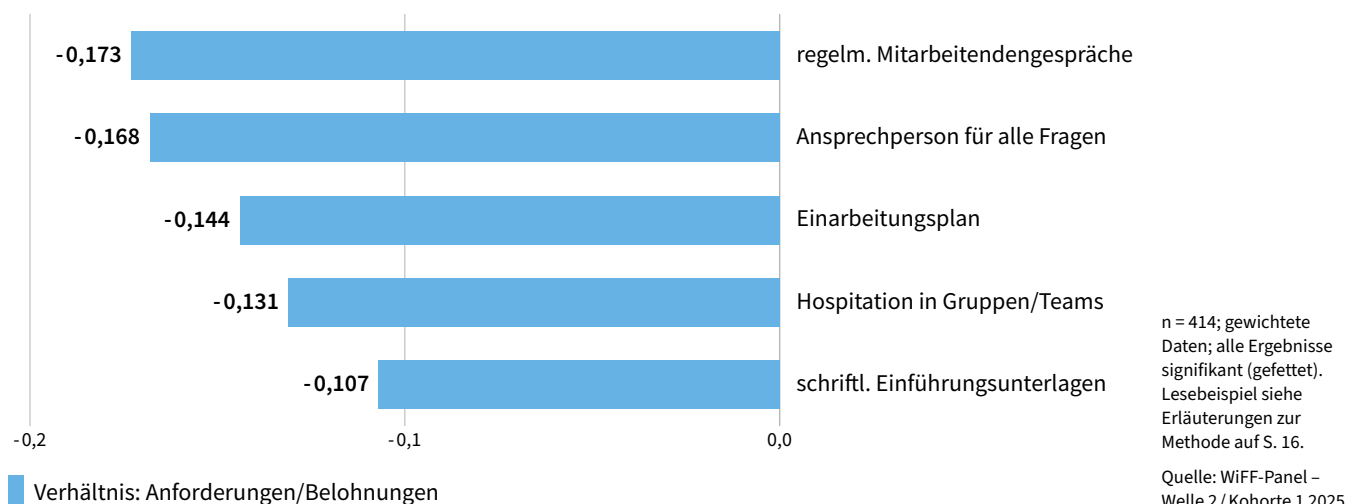
In dieselbe Richtung weisen die Zusammenhänge zwischen einer Gratifikationskrise und den distalen, also den längerfristigen Outcomes (Abb. 11): je ausgeprägter die Gratifikationskrise desto niedriger die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment. Erwartungsgemäß besteht auch ein Zusammenhang zwischen Gratifikationskrisen und der subjektiven Einschätzung des Gesundheitszustands ( $r = 0,345$ ;  $n = 410$ ).

Nimmt man die Sozialisationstaktiken und Onboardingmaßnahmen in den Blick (siehe Infokasten auf S. 7), dann zeigt sich, dass die Arbeitgeber Berufseinsteiger:in-

nen über eine gute Einarbeitung vor Gratifikationskrisen schützen können. So bestehen Zusammenhänge zwischen den eingesetzten organisationalen Sozialisationstaktiken und dem Ungleichgewicht von Anforderungen und Belohnungen. Insbesondere soziale Taktiken – etwa Unterstützung durch Kolleg:innen, Akzeptanz sowie Wertschätzung durch den Arbeitgeber – stehen in einem signifikant negativen Zusammenhang mit Gratifikationskrisen: Je intensiver der Arbeitgeber also soziale Taktiken verfolgt, desto niedriger kann die Gratifikationskrise ausfallen (Abb. 12). Dies deutet darauf hin, dass soziale Unterstützung potenzielle Belastungen im Berufseinstieg wirksam abfedern kann.

Auch auf der Ebene konkreter einzelner Einarbeitungsmaßnahmen zeigen sich entlastende Zusammenhänge (Abb. 13). Auch wenn die Zusammenhänge der Einzelmaßnahmen etwas schwächer ausfallen, liefern sie

**Abb. 13: Zusammenhänge zwischen Einarbeitungsmaßnahmen und dem Ausmaß einer Gratifikationskrise (Korrelationskoeffizient  $r$ )**



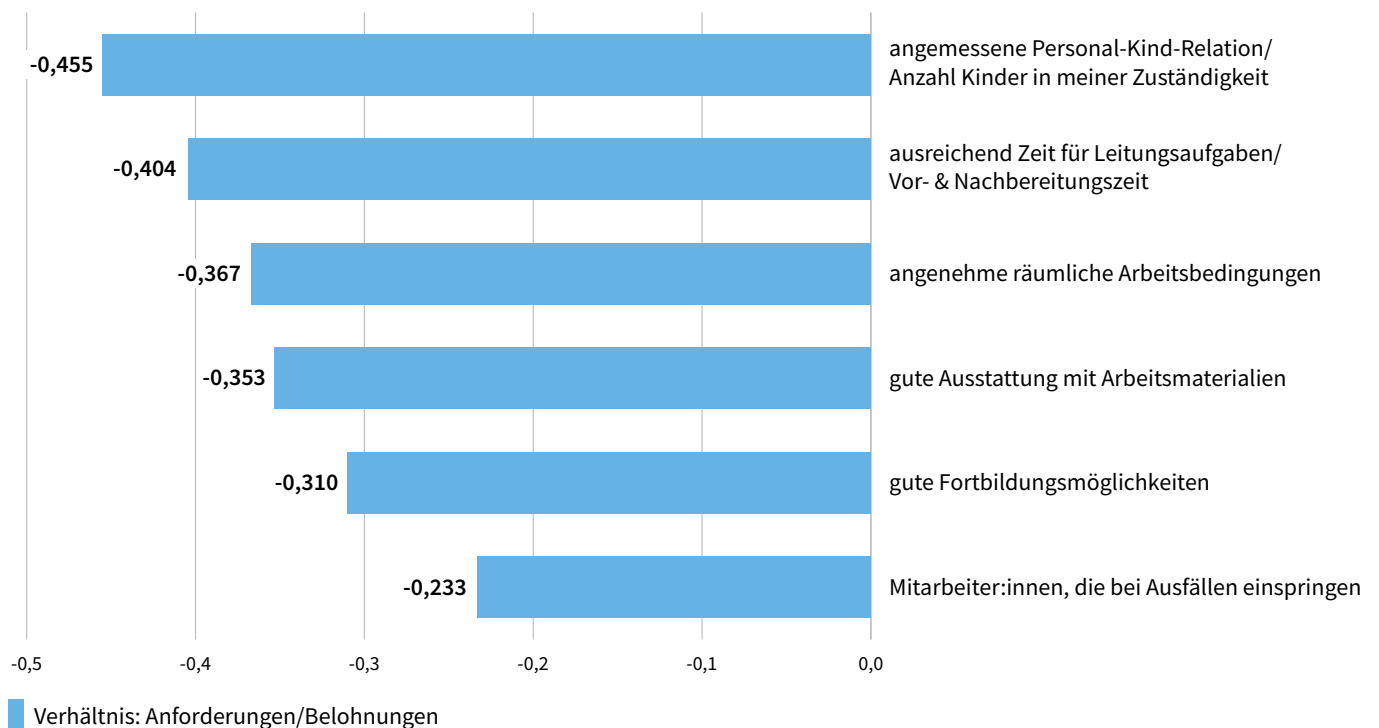
Hinweise darauf, dass regelmäßige Mitarbeitenden-gespräche, feste Ansprechpersonen für Fragen, Hospita-tionen in verschiedenen Gruppen oder Teams sowie schriftliche Einführungsunterlagen jeweils mit einem verringerten Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Belohnungen zusammenhängen. Diese Maßnahmen können dazu beitragen, Erwartungen zu klären, Orientie-rung zu bieten und neue Mitarbeitende sozial einzubin-den, wodurch Belastungserleben reduziert werden kann.

Für die Prävalenz von Gratifikationskrisen sind nicht ausschließlich Aspekte der Einarbeitung relevant, sondern auch strukturelle Rahmenbedingungen der Arbeitsumwelt. Diese stehen in einem deutlichen Zusammenhang mit dem wahrgenommenen Ungleich-gewicht zwischen beruflichen Anforderungen und erhaltenen Belohnungen. Zugleich ist davon auszuge-

hen, dass strukturelle Bedingungen und Einarbeitungs-prozesse nicht unabhängig voneinander wirken, sondern sich gegenseitig beeinflussen.

Insbesondere eine angemessene Personal-Kind-Relation bzw. eine begrenzte Anzahl an Kindern in der eigenen Zuständigkeit geht mit einem geringeren Ungleichge-wicht zwischen beruflichen Anforderungen und wahr-genommenen Belohnungen einher (Abb. 14). Vergleich-bare Zusammenhänge zeigen sich für ausreichend zur Verfügung stehende Zeitressourcen, etwa für die Vor- und Nachbereitung der pädagogischen Arbeit. Vor dem Hintergrund, dass Zeitdruck von Berufseinsteiger:innen als besonders belastend wahrgenommen wird, unter-streichen diese Befunde die Bedeutung guter arbeits-organisatorischer Rahmenbedingungen für das Stress-erleben in der Berufseinstiegsphase.

**Abb. 14: Zusammenhänge zwischen den Rahmenbedingungen der Arbeitsumwelt und dem Ausmaß einer Gratifikationskrise (Korrelationskoeffizient  $r$ )**



$n = 406$ ; gewichtete Daten, alle Ergebnisse signifikant (gefettet). Lesebeispiel siehe Erläuterungen zur Methode auf S. 16.  
Items 5er-Antwortskala, siehe AQUA-Studie (Schreyer u. a. 2014). Quelle: WiFF-Panel – Welle 2/ Kohorte 1 2025

# Kurz & knapp

Die Mehrzahl der frisch ausgebildeten Erzieher:innen und Kindheitspädagog:innen mündet in das Arbeitsfeld der Frühen Bildung ein. Häufig entspricht die Arbeitsfeldplatzierung auch den individuellen Berufswünschen. Die Absolvent:innen in Westdeutschland können sich – gemessen an objektiven Faktoren wie Befristung, Arbeitszeitumfang und Einkommen – besser platzieren als die Absolvent:innen im Osten. Hier zeigen sich bereits die Auswirkungen des Geburtenrückgangs auf die Arbeitsmarktchancen im Bereich der Frühen Bildung.

Die Berufseinsteiger:innen kommen insgesamt gut im Job an, besonders wenn sie vorher schon einmal beim Arbeitgeber tätig waren. Sie fühlen sich sicher in ihrer neuen Berufsrolle, können ihre Aufgaben bewältigen und sind gut in ihre Teams integriert. Auch die nachgelagerten, längerfristigen Sozialisationsoutcomes deuten auf einen gelungenen Berufseinstieg hin. Die Fachkräfte sind im Allgemeinen zufrieden mit ihrer Arbeit und zeigen ein für ihre kurze Betriebszugehörigkeit recht hohes organisationales Commitment, aber auch eine gewisse Absicht, sich beruflich zu verändern. Dies gilt insbesondere für Kindheitspädagog:innen. Sind die Berufseinsteiger:innen gut in ihre Teams integriert, wirkt sich dies besonders positiv auf die längerfristigen Sozialisationsergebnisse aus.

Gezielte und strukturierte Einarbeitung unterstützt ein gutes Ankommen im Job und wirkt sich positiv auf die Sozialisationsoutcomes aus; und zwar sowohl kurz- als auch längerfristig. Besonders wichtig hierfür sind regelmäßiges Feedback durch die Führungskraft, klare Kommunikationsstrukturen und soziale Unterstützung im Onboardingprozess. Regelmäßig eingeplante Gesprächszeiten, Mentoringangebote, kollegiales Lernen sowie gut aufbereitete schriftliche Unterlagen können junge Fachkräfte wesentlich dabei unterstützen, die Orientierung in der neuen Rolle zu stärken und den Einstieg zu erleichtern. Niedrigschwelligere Maßnahmen erscheinen hingegen weniger wirksam, sodass es sich lohnt, in eine gute Vorbereitung und Begleitung des Onboardings zu investieren.

Berufseinsteiger:innen leiden seltener an einer Gratifikationskrise als langjährig Berufstätige. Die Arbeitgeber, Leitungskräfte und Teams können einen Einfluss darauf haben, ob Berufseinsteiger:innen eine Gratifikationskrise erleben. Ein sozial unterstützendes und strukturiertes Onboarding, die Förderung zentraler proximaler Sozialisationsergebnisse sowie angemessene Rahmenbedingungen können nicht nur Belastungen im Berufseinstieg reduzieren, sondern auch die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment stärken sowie die Wechselabsicht senken.

# Datengrundlage und Methodik

Die Daten entstammen der WiFF-Panelstudie, einer Längsschnittstudie zur Berufseinmündung und zum beruflichen Verbleib von Erzieher:innen und Kindheitspädagog:innen. In Welle 1 wurden die Abschlusskohorten aus den Schuljahren 2023/24 (Kohorte 1) und 2024/25 (Kohorte 2) befragt. Die Datenerhebung der Welle 2/Kohorte 1, die die Grundlage der vorliegenden WiFF-Studie kompakt ist, erfolgte als quantitative Onlinebefragung von April bis Juni 2025, das heißt etwa neun Monate nach dem Ausbildungs- bzw. Studienabschluss. Von den ca. 1.500 kontaktierten neu ausgebildeten Fachkräften nahmen rund 660 teil, was einer – für Panelstudien – zufriedenstellenden Rücklaufquote von 44 % entspricht. Themen waren der Bildungsverlauf, die aktuelle berufliche Situation, die Beschäftigungssituation, das Onboarding beim Arbeitgeber sowie Zufriedenheit und Belastung im Beruf.

Ein Abgleich mit den Daten der amtlichen Schulstatistik sowie dem WiFF-Studiengangsmonitoring ergab, dass an Welle 2 überproportional viele Kindheitspädagog:innen teilgenommen hatten. Um repräsentative Ergebnisse zu erhalten, wurden die Daten daher nach Qualifikationsniveau gewichtet (Poststratifikationsgewicht). Alle Analysen wurden zudem statistischen Tests unterzogen, um die Gültigkeit der Ergebnisse für die Grundgesamtheit zu prüfen. Ergebnisse, die auf dem 5-%-Niveau oder höher signifikant sind, sind in den Abbildungen gefettet dargestellt.

Der Korrelationskoeffizient ( $r$ ) ist ein Maß für die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. Lesebeispiel zu Abb. 5: Eine höhere Rollenklarheit geht mit einem deutlich höheren organisationalen Commitment ( $r = 0,507$ ) und einer etwas geringeren Wechselabsicht ( $r = -0,160$ ) einher.

## Messinstrumente

Im Folgenden werden Quellen und Kennwerte verwendeter Skalen aufgeführt, darunter der Mittelwert (MW), die Standardabweichung (SD) sowie Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) als Maß für die Reliabilität der Konstrukte.

## (a) Sozialisationsoutcomes

**Rollenklarheit:** Die Skala stammt aus der deutschen Standardversion des COPSOQ (Lincke u. a. 2021), besteht aus drei Items (z. B. „Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?“) und wurde auf einer 5er-Antwortskala von 1 (= in sehr geringem Maß) bis 5 (= in sehr hohem Maß) erhoben; MW = 3,89; SD = 0,04;  $\alpha = 0,77$ .

**Aufgabenbewältigung:** Das Konstrukt wurde über die Skala „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“ von Jens Knispel u. a. (2021) erfasst, besteht aus fünf Items (z. B. „Ich weiß, dass ich die für meinen Beruf erforderlichen Fähigkeiten wirklich habe.“) und wurde auf einer 5er-Antwortskala von 1 (= stimmt gar nicht) bis 5 (= stimmt genau) erhoben; MW = 4,09; SD = 0,03;  $\alpha = 0,77$ .

**Soziale Integration:** Die Skala stammt von Elizabeth W. Morrison (2002) und wurde von Diana Zdravkovic (2011) ins Deutsche übersetzt. Sie besteht aus sieben Items (z. B. „Ich fühle mich von meinen Kolleg:innen akzeptiert.“) und wurde auf einer 5er-Antwortskala von 1 (= trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (= trifft vollständig zu) erhoben; MW = 4,09; SD = 0,04;  $\alpha = 0,90$ .

**Affektives organisationales Commitment:** Die Skala von Jörg Felfe u. a. (2002) besteht aus fünf Items (z. B. „Ich bin stolz darauf, diesem Arbeitgeber anzugehören.“) und wurde auf einer 5er-Antwortskala von 1 (= trifft nicht zu) bis 5 (= trifft vollständig zu) erhoben; MW = 3,55; SD = 0,05;  $\alpha = 0,89$ .

## (b) Onboardingtaktiken

Die „**Organisationalen Sozialisationstaktiken**“ wurden mittels einer von Gareth R. Jones (1986) entwickelten Skala operationalisiert, die von Diana Zdravkovic (2011) ins Deutsche übersetzt und überarbeitet wurde. Die Abfrage erfolgte in Form einer von Daniel Cable und Charles Parsons (2001) entwickelten Kurzskala mit insgesamt zwölf Items.

Die Teilskala „**Kontextbezogenen Taktiken**“ besteht aus vier Items (z. B. „Ich habe mit anderen neuen Mitarbeiter:innen umfassend an gemeinsamen Schulungsveranstaltungen teilgenommen.“), ein Item wurde aufgrund geringer Passung (konfirmatorische Faktorenanalyse) ausgeschlossen. Die Items wurden auf einer 5er-Antwortskala von 1 (= trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (= trifft vollständig zu) erhoben;  $MW = 2,49$ ;  $SD = 0,06$ ;  $\alpha = 0,77$ .

Die Teilskala „**Inhaltliche Taktiken**“ besteht aus vier Items (z. B. „Die Stufen meiner Karriereleiter bei diesem Arbeitgeber sind klar festgelegt.“) und wurde auf einer 5er-Antwortskala von 1 (= trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (= trifft vollständig zu) erhoben;  $MW = 2,98$ ;  $SD = 0,05$ ;  $\alpha = 0,69$ .

Die Teilskala „**Soziale Taktiken**“ besteht aus vier Items (z. B. „Mein Arbeitgeber akzeptiert neue Mitarbeiter:innen so, wie sie sind.“) und wurde auf einer 5er-Antwort-

skala von 1 (= trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (= trifft vollständig zu) erhoben;  $MW = 4,01$ ;  $SD = 0,04$ ;  $\alpha = 0,70$ .

### (c) Belastung beim Berufseinstieg

Die Skala stammt von Johannes Siegrist (2012) und wurde als Kurzversion mit insgesamt zehn Items verwendet. Das Konstrukt „**Aufwand**“ enthält drei Items (z. B. „Aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens besteht häufig großer Zeitdruck.“) und das Konstrukt „**Belohnung**“ sieben Items (z. B. „Ich erhalte von meiner Führungskraft die Anerkennung, die ich verdiene.“) und wurde auf einer 4er-Antwortskala von 1 (= stimme gar nicht zu) bis 4 (= stimme voll zu) beantwortet;  $MW_{\text{Aufwand}} = 2,67$ ;  $SD = 0,78$ ;  $\alpha = 0,73$ ;  $MW_{\text{Belohnung}} = 2,87$ ;  $SD = 0,53$ ;  $\alpha = 0,72$ . Das Ungleichgewicht bzw. die Gratifikationskrise berechnet sich aus dem Verhältnis des Aufwands zu den Belohnungen (Schreyer u. a. 2015, S. 75).

# Literatur

- Altermann, André/Holmgaard, Marie/Klaudy, Elke Katharina/Stöbe-Blossey, Sybille (2015): Kindheitspädagoginnen und -pädagogen im Kita-Team. Neue Qualifikationsprofile in der Kindertagesbetreuung, Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF-Studien, Band 25). München
- Autor:innengruppe Fachkräftebarometer (2025): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2025. Bielefeld
- Bauer, Talya N./Erdogan, Berrin (2012): Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. In: Wanberg, Connie R. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Organizational Socialization. New York, S. 97–112
- Bauer, Talya N./Erdogan, Berrin/Bodner, Todd/Truxillo, Donald M./Tucker, Jennifer S. (2007): Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. In: Journal of Applied Psychology, 92. Jg., H. 3, S. 707–721
- Bauer, Talya N./Erdogan, Berrin/Ellis, Allison M./Truxillo, Donald M./Brandy, Grant M./Bodner, Todd (2025): New Horizons for Newcomer Organizational Socialization: A Review, Meta-Analysis, and Future Research Directions. In: Journal of Management, 51. Jg., H. 1, S. 344–382
- Cable, Daniel M./Parsons, Charles K. (2001): Socialization Tactics and Person-Organization Fit. In: Personnel Psychology, 54. Jg., H. 1, S. 1–23
- Ellis, Allison M./Bauer, Talya N./Mansfield, Layla R./Erdogan, Berrin/Truxillo, Donald M./Simon, Lauren S. (2015): Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. In: Journal of Management, 41. Jg., H. 1, S. 203–235
- Felfe, Jörg/Six, Bernd/Schmook, Renate/Knorz, Carmen (2002): Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis9>
- Gambaro, Ludovica/Spieß, Christa Katharina/Westermaier, Franz G. (2021): Erzieherinnen empfinden vielfache Belastungen und wenig Anerkennung. In: DIW Wochenbericht, 88. Jg., H. 19, S. 324–332
- Grabmair, Marlene/Kovacs, Carrie (2023): Organisationale Sozialisationstaktiken und deren Zusammenhang mit Rollenklarheit und Arbeitszufriedenheit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 77. Jg., H. 3, S. 410–421
- Joksimovic, Ljiljana/Starke, Dagmar/v. d. Knesebeck, Olaf/Siegrist, Johannes (2002): Perceived work stress, overcommitment, and self-reported musculoskeletal pain: Across-sectional investigation. In: International Journal of Behavioral Medicine, 9. Jg., H. 2, S. 122–138
- Jones, Gareth R. (1986): Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. In: Academy of Management Journal, 29. Jg., H. 2, S. 262–279
- Knispel, Jens/Wittneben, Lukas/Slavchova, Veneta/Arling, Viktoria Susanne (2021): Skala zur Messung der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung (BSW-5-Rev). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis303>
- Lincke, Hans-Joachim/Vomstein, Martin/Lindner, Alexandra/Nolle, Inga/Häberle, Nicola/Haug, Ariane/Nübling, Matthias (2021): COPSOQ III in Germany: Validation of a Standard Instrument to Measure Psychosocial Factors at Work. In: Journal of Occupational Medicine and Toxicology, 16. Jg., H. 1, Artikel 50
- Mayer, Dennis/Holleder, Alfons (2024): Arbeitszufriedenheit in Sozial- und Gesundheitsberufen. Ergebnisse der repräsentativen BIBB/BAuA-Erwerbsbefragung 2018 (Working Paper Forschungsförderung, No. 319). Düsseldorf
- Morrison, Elizabeth W. (2002): Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. In: Academy of Management Journal, 45. Jg., H. 6, S. 1149–1160
- Ng, Thomas W. H./Feldman, Daniel (2010): The Relationships of Age With Job Attitudes: A Meta-Analysis. In: Personnel Psychology, 63. Jg., H. 3, S. 677–718
- Schmidt-Hertha, Bernhard/Tippelt, Rudolf (2022): Übergänge in der Erwerbsphase. Eine Zwischenbilanz zum Forschungsstand aus sozio-ökologischer Lebenslaufperspektive. In: Andresen, Sabine/Bauer, Petra/Stauber, Barbara/Walther, Andreas (Hrsg.): Doing Transitions – die Hervorbringung von Übergängen im Lebenslauf. Weinheim/Basel, S. 147–162
- Schreyer, Inge/Krause, Martin/Brandl-Knefz, Marion/Nicko, Oliver (2014): AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. Staatsinstitut für Frühpädagogik. München

- Schreyer, Inge/Krause, Martin/Brandl-Knefz, Marion/Nicko, Oliver (2015): Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und das Auftreten von beruflichen Gratifikationskrisen bei Kita-Mitarbeiter/innen in Deutschland. Ausgewählte Ergebnisse der AQUA-Studie. In: Frühe Bildung, 4. Jg., H. 2, S. 71–82
- Siegrist, Johannes (1996): Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1. Jg., H. 1, S. 27–41
- Siegrist, Johannes (2012): ERI-S 10 Items. Version 22.11.2012. [https://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Fuer-Patienten-und-Besucher/Kliniken-Zentren-Institute/Institute/Institut\\_fuer\\_Medizinische\\_Soziologie/Forschung/D\\_ERI\\_SHORT\\_NOV2012.pdf](https://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Fuer-Patienten-und-Besucher/Kliniken-Zentren-Institute/Institute/Institut_fuer_Medizinische_Soziologie/Forschung/D_ERI_SHORT_NOV2012.pdf)
- Siegrist, Johannes/Dragano, Nico (2024): Fehlende Anerkennung und Bindungsverlust im Betrieb. In: Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Baumgardt, Johanna/Meyer, Markus/Schröder, Helmut (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2024. Berlin, S. 131–140
- Tippelt, Rudolf (2006): Beruf und Lebenslauf. In: Arnold, Rolf (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden, S. 95–111
- Weindel, Lisa/Schmidt, Thilo/Kammermeyer, Gisela (2021): Der Berufseinstieg in das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtung. Eine typenbildende Studie über Motive, Handlungsstrategien und Bewertungen von Erzieherinnen und Kindheitspädagoginnen. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 41. Jg., H. 3, S. 301–321
- Wendsche, Johannes/Lohmann-Haislah, Andrea/Beike, Judith (2025): Erzieherinnen und Erzieher in Deutschland: hohe Arbeitsanforderungen und häufig krank. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund
- Zdravkovic, Diana (2011): Prozesse organisationaler Sozialisation in Stamm- und Randbelegschaft. Eine empirische Untersuchung im qualifizierten Tätigkeitsbereich. Dresden

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Bildung, Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend



**Robert Bosch**  
Stiftung



**Deutsches  
Jugendinstitut**

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) unter dem Förderkennzeichen 01NV2201A gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Zitiervorschlag: Wirag, Susanne / Hegemann, Ulrike / Gessler, Angélique / Fuchs-Rechlin, Kirsten (2026): Erzieher:innen und Kindheitspädagog:innen im Berufseinstieg – Platzierung, Onboarding, Belastung, WiFF Studien kompakt, Band 6. München

2026 Deutsches Jugendinstitut e. V.

Lizenz: CC-BY-SA

Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)

Nockherstraße 2, 81541 München

E-Mail: [info@weiterbildungsinitiative.de](mailto:info@weiterbildungsinitiative.de)

Diese Publikation ist kostenfrei erhältlich unter:

[www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen](http://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen)

Herausgeber: Deutsches Jugendinstitut e. V. (DJI)

Lektorat: Wissenschaftslektorat Zimmermann, Halle (Saale)

Gestaltung, Satz: GROOTHUIS, Hamburg; [groothuis.de](http://groothuis.de)

[www.weiterbildungsinitiative.de](http://www.weiterbildungsinitiative.de)

DOI: <https://doi.org/10.36189/wiff12026>