



UNIVERSITÄT  
LEIPZIG

# **KITA UND CORONA: ZWISCHEN KRISE UND CHANCE**

Ansätze zur Selbstsorge und  
(Team-)Resilienz in schwierigen  
Zeiten

Vortrag im Rahmen der nifbe-Vortragsreihe  
„KiTa in Corona-Zeiten“

Dr. Katrin Lattner

27.04.2021

# GLIEDERUNG

- 1 Ausgangslage
- 2 Aufkommen der Covid-19 Pandemie und Kita
- 3 Das Projekt „KiTa und Corona: Chan[g]e oder Chan[c]e?“
  - 3.1 Emotionales Erleben der Fachkräfte
  - 3.2 Covid-19-bedingte Herausforderungen für Leitungskräfte
  - 3.3 Selbstsorge: Individuelle Ressourcen
  - 3.4 Selbstsorge: Soziale Ressourcen
- 4 Ideen für Handlungsansätze für den Umgang mit (zukünftigen) krisenhaften Ereignissen

# 1 AUSGANGSLAGE

– Aufgabentrias  
 „Bildung, Erziehung  
 und Betreuung“ (KMK, 2002)



# 2 AUFKOMMEN DER COVID-19 PANDEMIE UND KITA

- Gesellschaft, Wirtschaft, Gesundheit- und Bildungssystem, insbesondere das **KiTa-System** unter massivem Handlungsdruck
- Politischer Maßnahmenkatalog zur Eindämmung der Covid-19 Pandemie führt zu Herausforderungen für KiTa-Personal
- KiTa-Fach- und Leitungskräfte geraten unvorbereitet und teils ohne Wissen zu Krisenmanagement und -kommunikation in die Covid-19-Krise
- Was ist aber das „Besondere“ an der Corona-Krise?

# 3 DAS PROJEKT „KITA UND CORONA: CHAN[G]E ODER CHAN[C]E?“

- **Stichprobe:** 26 Fach- und Leitungskräfte aus 21 KiTas
- **4 Erfahrungsgruppen:**
  - I. Masterstudierende als Gruppenfachkräfte in der Kita (N=5)
  - II. Masterstudierende als Leitungskräfte in der Kita (N=1)
  - III. Gruppenfachkräfte in der Kita (N=6)
  - IV. Leitungskräfte in der Kita (N=14)
- **Erhebungsmethode:**
  - Verbindung der *Methode der thematischen Zeichnung* (1. Phase) mit einer *Kombination aus fokussiertem und episodischen Leitfadens-Interview* (2. Phase) und *Diskussion* (3. Phase)

# 3 DAS PROJEKT „KITA UND CORONA: CHAN[G]E ODER CHAN[C]E?“

## Ausgewählte Fragestellungen

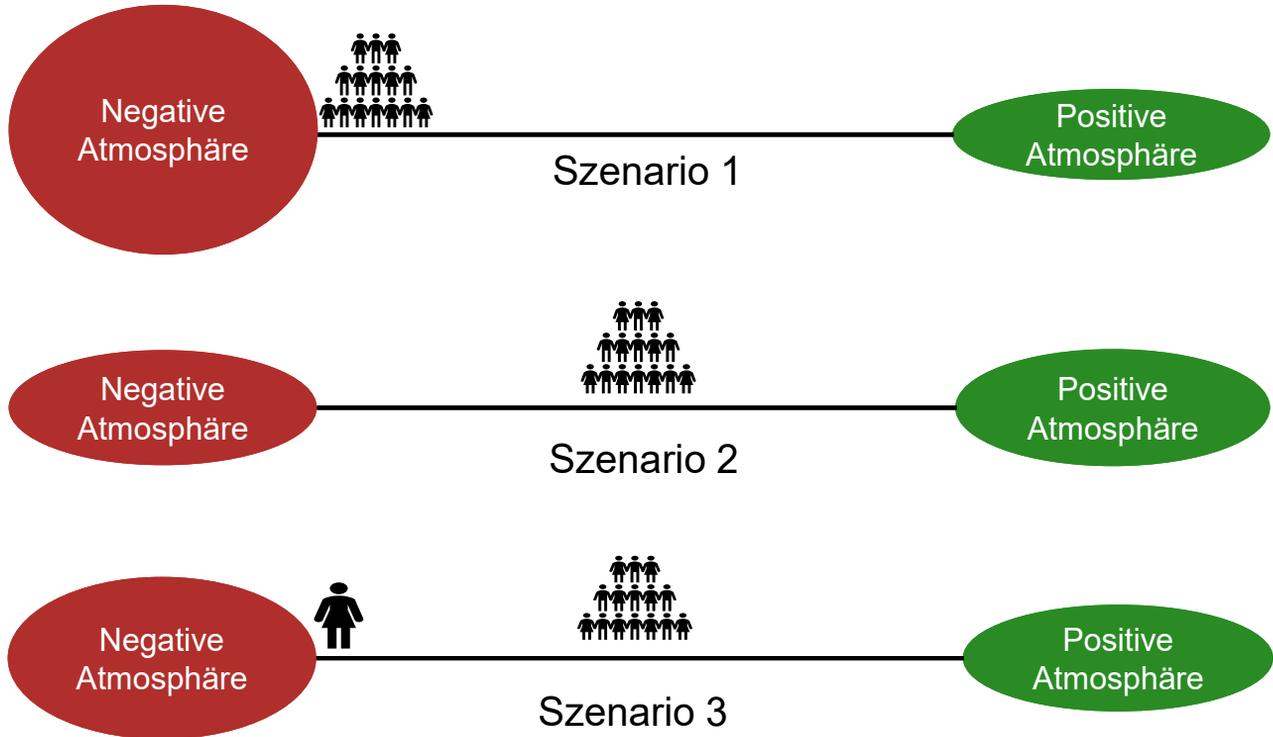
1. Welche Erfahrungen haben frühpädagogische Fach- und Leitungskräfte über die Dauer der Covid-19 Krise in der Kita gesammelt?
2. Inwieweit schätzen frühpädagogische Fach- und Leitungskräfte die Erfahrungen als herausfordernd oder bereichernd ein?
3. Wer und was hilft den frühpädagogischen Fach- und Leitungskräften bei der Bewältigung der Corona bedingten Herausforderungen?

---

# ERGEBNISSE

# 3.1 EMOTIONALES ERLEBEN DER FACHKRÄFTE

## Atmosphäre im Team zum Zeitpunkt der Kitaschließung



## 3.2 COVID-19-BEDINGTE HERAUSFORDERUNGEN FÜR LEITUNGSKRÄFTE

Zu den Herausforderungen gehören u.a.

- Emotionale Herausforderungen: Team, Eltern, Kinder beruhigen, selbst Gelassenheit ausstrahlen
- Unklare Verordnungen
- „als nicht sinnhaft“ empfundene Maßnahmen umsetzen müssen
- Fehlender Einbezug der KiTa-PraktikerInnen bei der Erstellung der Verordnungen
- Verordnungen erreichten die KiTas jeweils Freitagnachmittags, Leitungskräfte über weite Strecken ohne Erholung am Wochenende
- starke Bürokratisierung

*"Aber das war so die größte Angst. Bleibt das Team stabil, ist alles gut, geht es den Kollegen gut? Man fühlt sich ja verantwortlich natürlich für die Leute und ja, genau." (Frau Vogelsberg, Leitungskraft)*

# 3.3 SELBSTSORGE: INDIVIDUELLE RESSOURCEN – STÄRKEN ZUR BEWÄLTIGUNG DER KRISE

Top 1: Emotionale  
Kompetenzen

Emotionale Kompetenzen ( z. B. Zuversicht, Optimismus, Gelassenheit) sind die **am häufigsten** genannten Stärken der Fach- und Führungskräfte.

Top 2: Fachlichkeit

Eine vergleichende Auswertung der **Top 5 Stärken** der Kita-MitarbeiterInnen zeigt, dass Führungskräfte **im Unterschied** zu den Gruppenfachkräften neben der Gelassenheit, inneren Ruhe und Zuversicht zusätzlich ihre **Stärke der Fachlichkeit** einsetzten.

Top 3: sozial-  
kommunikative  
Kompetenzen

**Gruppenfachkräfte** hingegen nannten unter den Top 3 Stärken die emotionalen Kompetenzen, die Kommunikationsfähigkeit lag auf dem 4. Platz.

Top 4:  
Praxis-  
erfahrung

## 3.3 SELBSTSORGE: INDIVIDUELLE RESSOURCEN – POSITIVER BEWERTUNGSSTIL

- Positiver Bewertungsstil von herausfordernden Situationen (PASTOR, Appraisal Style Theory of Resilience)
- Wie bewertet das Gehirn eine bestimmte Situation oder einen bestimmten Reiz?
- „Eine positive Reizbewertung ist vermutlich der zentrale Mechanismus, der letztlich über die Resilienz des Individuums entscheidet.“ (Kalisch, Müller & Tüscher, 2015)

*„Und die Erfahrung, die notgedrungene Erfahrung, dass alles so seine Grenzen hat und dass man aus der- aus der Not irgendwie eine Tugend machen muss. (Frau Ebbegebirge, Fachkraft)*

## 3.4 SELBSTSORGE: SOZIALE RESSOURCEN – TEAMRESILIENZ

- Handlungsfähigkeit in Situationen, die von Veränderung und Unsicherheit geprägt sind, aufrechterhalten durch Improvisation, Flexibilität und Anpassung (Stoverink, Kirkman, Mistry & Rosen, 2020)

*„Wir haben auch Mittel und Wege gefunden, während der Schließung uns nützlich zu machen, die Zeit nicht einfach ins Land zu verstreichen, mit Home-Office zu begleiten, was auch was ganz Neues für das Team vor allen Dingen ist, ja? War sehr unbefriedigend, dennoch haben wir uns als Team gestärkt miteinander, sind in regen Austausch geraten, die Kommunikation war vielfältiger als vorher, und es kamen ganz viele neue Impulse, Ideen, Fantasie-Anregung, bis hin zum Kita-Mobiliar aufputschen, neu machen, und ja, genau, pädagogische neue Impulse auch.“ (Frau Pfälzer, Fachkraft)*

## 3.4 SELBSTSORGE: SOZIALE RESSOURCEN – TEAMRESILIENZ

### – Resilienzklima („resilience climate“) (Lundberg & Ranking, 2014)

- „blindes“ Verstehen im Team, Ziele/ Aufgaben/ Verantwortlichkeiten in Krisensituation allen bekannt, Erwartungen geklärt, Rollen verteilt, Kompetenzen bekannt

*„Bei ihr kam dann auch der Moment, wo gesagt wurde, also wo sie dann zu uns im Zoom-Meeting gesagt hat: Wisst ihr was? Eigentlich, ich weiß genau, ich kann mich auf euch verlassen. Ihr kriegt das hin. Ihr seid so super aufgestellt. Ich mache mir überhaupt keine Sorgen inzwischen mehr. Ich weiß, auf jeden einzelnen kann ich mich verlassen. Das war, hat sehr viel Kraft gegeben“ (Frau Taunus, Leitungskraft)*

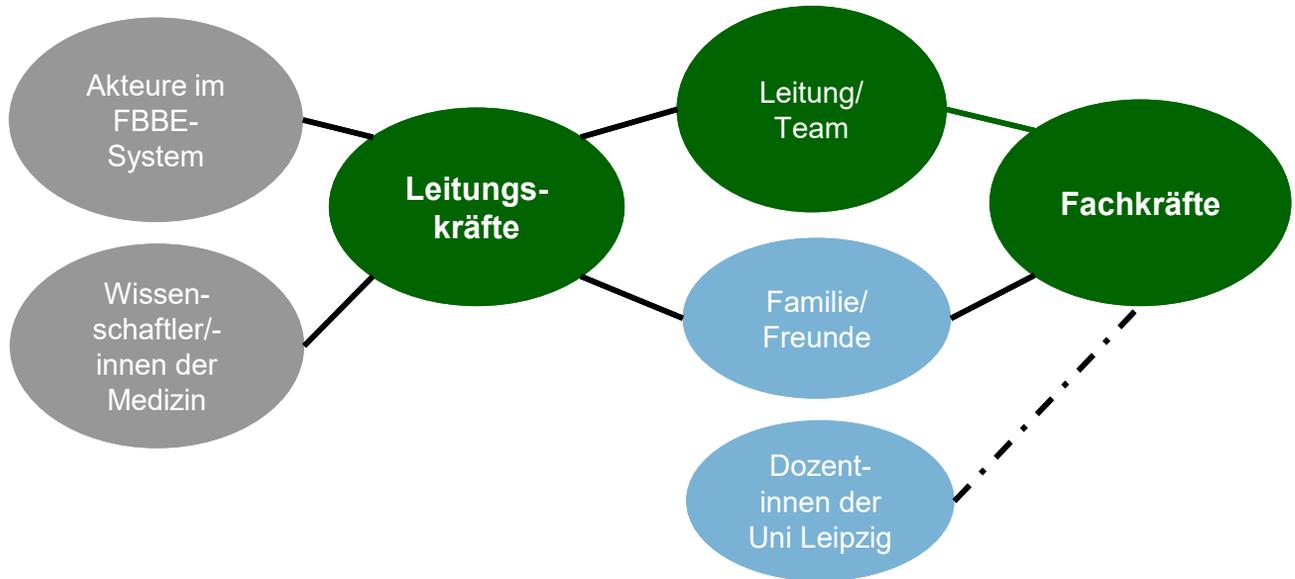
- Soziale Unterstützung, klare Kommunikation, auf Neues einlassen, Fehlerkultur, Respekt (Semling & Ellwart, 2016; Weick, 1993)

*„Das war auch so ein Feedback, wo die sich in der Teambesprechung bedankt haben: "Danke, dass ihr so klar wart.", also mein Stellvertreter auch mit. "Danke, dass ihr uns so gut da durchgelotst habt. Das ihr uns so viel gefragt habt." Das miteinander kommunizieren, sehr engmaschig und sehr, sehr klar zu sein und Sachen auch begründen zu können (Frau Alpen, Leitungskraft)*

## 3.4 SELBSTSORGE: SOZIALE RESSOURCEN – TEAMRESILIENZ

- Resilienzförderlich: transformationaler Führungsstil (Kleij et al., 2011)
  - Vorbild
  - Vertrauen zu MitarbeiterInnen
  - Sinnhaftigkeit von Entscheidungen
  - Kreativität
  - Teamgeist fördern
  - Personalentwicklung

## 3.4 SELBSTSORGE: SOZIALE RESSOURCEN – SOZIALE UNTERSTÜTZUNG



*„Ja, ich denke, also neben dem Träger, und ich glaube (...), wenn man ein gutes Netzwerk im Vorfeld hat, dann sind da schon einige Punkte (Frau Hunsrück, Leitungskraft)*

# 4 IDEEN FÜR HANDLUNGSANSÄTZE FÜR DEN UMGANG MIT (ZUKÜNFTIGEN) KRISENHAFTEN EREIGNISSEN

- „beidhändig durch die Krise navigieren“ (Duwe, 2020, S. 229)
  - Sicherheit geben/ Fürsorgepflicht wahrnehmen
  - Souverän durch Spannungsfelder führen
  - Schnelle Entscheidungen treffen
  - Transparent kommunizieren, Nähe herstellen
  - Zuhören, empathisch führen
  - MitarbeiterInnen unterstützen
  - Sinnstiftendes und Zusammenhalt vermitteln
  - Gemeinsam die Zukunft diskutieren

**Haben Sie Interesse an  
einer Studienteilnahme  
zu „Kita und Corona – 2.0“?**

Dann melden Sie sich gern bei mir:

**[Katrin.Lattner@uni-leipzig.de](mailto:Katrin.Lattner@uni-leipzig.de)**

# LITERATUR

- Duwe, J.** (2020). *Beidhändige Führung. Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Fröhlich-Gildhoff, K.,** Nentwig-Gesemann, I., Pietsch, S., Köhler, L. & Koch, M. (2014). *Kompetenzentwicklung und Kompetenzerfassung in der Frühpädagogik. Konzepte und Methoden*. Freiburg: FEL-Verlag.
- Hartwig, A.,** Clarke, S., Johnson, S. & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review, 10*(3-4), 169-200.
- Havighurst, R. J.** (1956). Research on the Developmental Task Concept. *The School Review, 64*, 215-233.
- Hobfoll, S. E.** (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307-324.
- Kalisch, R.,** Müller, M.B. & Tüscher, O. (2015). A conceptual framework for the neurobiological study of resilience. *Behavioral and Brain Sciences, 38*, 1-79.
- Kleij, R. van der, Molenaar, D., & Schraagen, J. M.** (2011). Making teams more resilient: Effects of shared transformational leadership training on resilience. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics. *Society Annual Meeting, 55*, 2158–2162.
- Lundberg, J. & Rankin, A.** (2014). Resilience and vulnerability of small flexible crisis response teams: Implications for training and preparation. *Cognition, Technology & Work, 16*, 143–155.
- Meneghel, I.,** Salanova, M. & Martinez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies, 17*, 239-255.
- Schulte, E.-M.,** Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2016). Ich – wie – meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz (FITOR). *Gruppe, Interaktion, Organisation, 47*, 139-149.
- Semling, C. & Ellwart, T.** (2016). Entwicklung eines Modells zur Teamresilienz in kritischen Ausnahmesituationen. *Gruppe, Interaktion, Organisation, 47*, 119-129.
- Sourcek, R.,** Ziegler, M., Schlett, C. & Pauls, N. (2016). Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. *Gruppe, Interaktion, Organisation, 47*, 131-137.
- Stoverink, A. C.,** Kirkman, B. L., Mistry, S. & Rosen, N. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Reviews, 45*(2), 395-422.
- Viernickel, S.,** Voss, A. & Mauz, E. (2017). *Arbeitsplatz Kita. Belastungen erkennen, Gesundheit fördern*. München: Beltz Juventa.
- Weick, K. E.** (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly, 38*, 628–652.