



UNIVERSITÄT  
LEIPZIG



Vortrag:

# Herausforderungen für Kitaleitungen in der Corona-Krise

Dr<sup>in</sup> Katrin Lattner (Universität Leipzig)

Prof<sup>in</sup> Dr<sup>in</sup> Petra Strehmel (HAW Hamburg)

Vortrag im Rahmen der BAG-BEK Herbsttagung

„Resilienz der Kinder – Resilienz der Kitas? Herausforderungen der  
Krisenbewältigung“ (29. & 30.09.2022)

Hamburg, 29.09.2022

# GLIEDERUNG

1 Ausgangslage

2 Aktuelle Forschung: Zwei Studien zu den Herausforderungen an Kita-Leitungen, Belastungen und Bewältigungsstrategien

3 Handlungsempfehlungen

4 Fazit

# 1 AUSGANGSLAGE

# 1 AUSGANGSLAGE

- Vor-Corona-Situation im FBBE-System:
  - Ungünstige Rahmenbedingungen
  - Hohe Arbeitsbelastung
  - Fachkräftemangel
  - Mangelhafte digitale Ausstattung
  - ‚Fragile‘ Gesundheitslage der Kita-Beschäftigten (u.a. hoher Krankenstand aufgrund psychosomatischer Beschwerden)  
(u.a. Lattner et al., i.V.; Fröhlich-Gildhoff, 2022; Viernickel, Voss & Mauz, 2017)
- Handlungsdruck der Pandemie führte zu politischem Maßnahmenkatalog (restriktive Zugangsregelungen zur Kita, Bildung voneinander abgeschotteter pädagogischer Settings etc.), der *schnell und unmittelbar* verändernd auf den Kita-Alltag wirkte und Problemlagen im FBBE-System **verschärft** (u.a. Grgic et al., 2022; Barbarino et al., 2021; Flämig & Kalicki, 2020)

# 1 AUSGANGSLAGE

- Studien zu den Auswirkungen der Pandemie auf Kinder und Familien in der Kindertagesbetreuung liegen vor
  - Zum kindlichen Wohlbefinden (u.a. Naab & Langmeyer, 2021; Langmeyer et al., 2020)
  - Zur Alltags- und Interaktionsgestaltung (u.a. Kemper, Colbasevici & Espenhorst, 2022; Grgic et al., 2022; Flöter et al., 2021)
  - Zur (digitalen) Elternarbeit (u.a. Cohen et al. 2021)
- Erste Studien zu den gesundheitlichen Auswirkungen der Pandemie auf das Kita-Fachpersonal vorhanden
  - Infektionsrisiken (u.a. Autorengruppe Corona-KiTa-Studie, 2022; Schoeps et al., 2021)
  - Belastungen, Ressourcen und Bedarfe (u.a. Kemper, Colbasevici & Espenhorst, 2022; Schieler & Schindler, 2021; Lattner & Jankowicz, 2021)
  - Psychische Gesundheit (z.B. Schlafstörungen, ‚ausgelaugt sein‘, höhere Fehlzeiten im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit, 2022: 22



# **2 AKTUELLE FORSCHUNG: ZWEI STUDIEN ZU DEN HERAUSFORDERUNGEN AN KITA-LEITUNGEN, BELASTUNGEN UND BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN**

# 2.1 FRAGESTELLUNGEN DER STUDIEN

<b>Coronavirus-bedingte Veränderungen im Berufsalltag von Kita-Mitarbeiter:innen (UL)</b>	<b>Belastungen und Bewältigungsstrategien von Kita-Leitungen in der Pandemie (HAW Hamburg)</b>
<p>Wie erlebt das Kita-Fachpersonal über die Dauer der Pandemie den Kita-Alltag? Wer oder was trägt zu ihrem Belastungsempfinden bei? (T1 und T2)</p>	<p>Wie erleben Leitungskräfte ihre Arbeitssituation in der Pandemie? Was belastet sie?</p>
<p>Wie gehen sie mit den Pandemiebedingten Veränderungen in ihrer Praxis um? Wer oder was hilft ihnen bei der Bewältigung der Herausforderungen? (T1)</p>	<p>Wie bewältigen die Leitungskräfte die pandemiebedingten Belastungen? Auf welche (personalen und situativen) Ressourcen greifen sie zurück?</p>
<p>Inwiefern ist die Krise Motor für berufliche Neuerungen und die persönliche Weiterentwicklung? Inwiefern begreifen sie die Krise als Chance für das FBBE-System? (T1)</p>	<p>Was waren die wichtigsten Erfahrungen der Leitungskräfte in der Pandemie? Was sind die "lessons learned"?</p>
<p>Wie hat sich die Pandemie auf die Kinder, die pädagogisch-konzeptionelle Arbeit, die Zusammenarbeit im Team und mit Eltern sowie auf das Verhältnis zu Entscheidungs-trägern ausgewirkt? (T2)</p>	<p>Was sollte sich ändern - in den jeweiligen Einrichtungen der Befragten und im System?</p>



## 2.2 FORSCHUNGSDESIGNS UND UNTERSUCHUNGSGRUPPEN IM VERGLEICH

	Universität Leipzig	HAW Hamburg
Design und Untersuchungszeitraum	Längsschnitt T1: Sommer 2020 T2: Sommer 2021	Querschnitt September 2021 bis Januar 2022
Untersuchungsgruppe	T1: 11 Fach- und 15 Leitungskräfte T2: 1 Fach- und 20 Leitungskräfte (davon 10 Leitungskräfte aus T1)	35 Kita-Leitungskräfte, 20 Fachberatungen und Expert:innen
Regionen	5 Bundesländer T1: 1 östliches Bundesland T2: 1 östliches und 4 westliche Bundesländer	10 Bundesländer (3 östliche und 7 westliche)
Untersuchungsmethoden	Leitfadengestützte qualitative Interviews, dyadisch (T1) oder als Einzelinterviews (T2)	Telefonische leitfadengestützte qualitative Interviews (einzelne per Video)
Auswertungsmethoden	Qualitative Inhaltsanalyse (Saldaña, 2021; Kuckartz, 2018)	



# 2.3 STUDIE UNIVERSITÄT LEIPZIG



## Theoretischer Bezugsrahmen:

- **Konzept ‚kompetenter Systeme‘** (Urban et al., 2011):

Multidimensionaler Ansatz – wechselseitige Beziehungen zw. Akteursebenen im FBBE-System – Optimierungspotentiale in der Gestaltung des Zusammenspiels der Vertreter:innen der Systemebenen

- **Konzept der ‚Neuen Normalität‘** (Ahrens, 2022):

Sog. alternative (soziale) Normalität als Ergebnis sozialer [pädagogischer Alltags-]Praktiken und spezifischer Kontexte [Kita]

- **Leitungsdimensionen** (Strehmel & Ulber, 2020)

Pädagogische Leitung – betriebswirtschaftliche Leitung – Selbstmanagement – Personalführung – Teamleitung – Kooperationen und Netzwerke – Organisationsentwicklung – Beobachtung von Rahmenbedingungen und Trends – strategisches Management

- **Modell der beruflichen Gratifikationskrise** (Siegrist, 2002):

Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Belohnung



## 2.3 STUDIE UNIVERSITÄT LEIPZIG



### Ergebnisse: Herausforderungen für Leitungskräfte 2020 und 2021 im Vergleich

- Verordnungen zum Hygieneschutz und deren (schwierige) Umsetzung in der Kita-Praxis ist zu beiden Interview-Zeitpunkten das Hauptthema.
- Ängste und Sorgen, der bürokratische Mehraufwand und konfliktreiche Auseinandersetzungen mit Eltern beschäftigt viele (nicht alle!) Leitungskräfte sowohl 2020 als auch 2021. *(Wichtig: Einige Interviewte betonen auch, dass die Eltern verständnisvoll und kulant seien!)*
- Folgende Themen standen 2020 noch nicht so stark im Fokus: die mit dem eingeschränkten Regelbetrieb 2021 *umzusetzende strikten Gruppentrennung* und der *fehlenden Möglichkeiten des flexiblen Personaleinsatzes* stark problematisiert



## 2.3 STUDIE UNIVERSITÄT LEIPZIG



### Ergebnisse: Belastungserleben der Führungskräfte im eingeschränkten Regelbetrieb 2021

- *Wie belastend erlebten Sie den eingeschränkten Regelbetrieb dieses Jahr? (Die 1 steht für „Gar nicht belastend“ und die 10 steht für „stark belastend“.)*
  - 13 der 21 Führungskräfte in Studie 2 schätzten ihr Belastungserleben als 7 oder höher ein.
  - 11 als 8 oder höher.
  - Die meisten Befragten (7) verorten ihr Belastungserleben auf 8.
  - 3 Befragte vergaben eine 10.
  - Die niedrigste vergebene Wert lag bei 4 (wurde 2x vergeben).
- **Fazit:** Die Führungskräfte fühlten sich im eingeschränkten Regelbetrieb stark belastet und rechnen durchaus – nach all dem Auffangen, Managen, Organisieren usw. – mit dem eigenen krank werden.



## 2.3 STUDIE UNIVERSITÄT LEIPZIG



### Ergebnisse: Gründe für starke Belastungserleben der Leitungskräfte (T2, 2021)

Sehr viele, vielfältige Aufgaben parallel und unter schwierigen Bedingungen bewältigen zu müssen, wie bspw.:

- *Informationsmanagement leisten* (u.a. neue Verordnungen aufnehmen/ durcharbeiten/ weiterleiten, Fragen von Eltern beantworten)
- *Kommunikation stets aufrechterhalten* (mit Eltern, Team, Träger, Behörden)
- *Immer wieder neue, (tlw.) unklare, nicht praktikable Vorgaben (sehr schnell) umsetzen* (z.B. Personaleinsatzplanung bei Personalknappheit, Dokumentationspflicht nachkommen, Testungen organisieren, bürokratischer Mehraufwand)
- *Emotionen ‚auffangen‘* (u.a. Ängste der Teams, ‚Puffer‘ zw. Eltern und Team)
- *Eigene emotionale Herausforderungen bewältigen* (z.B. Unsicherheit bzgl. fehlender Planungssicherheit, Gefühl der Alleinverantwortung für Sicherheit zu tragen, Sorgen bzgl. Sicherstellung der Betreuung)



## 2.3 STUDIE UNIVERSITÄT LEIPZIG



### Übergeordnete Erkenntnisse:

- Ein Auslöser (politische Auflagen), aber unterschiedliche, z.T. gegensätzliche Erfahrungen = ‚Spannungsfelder‘ (Lattner, 2022a)
- Umsetzung der Verordnungen führt zu ‚pädagogischen Rückschritten‘, einer ‚neuen Strenge‘ ggü. Eltern und einem ‚Bruch‘ mit der ‚Normalität‘ (Lattner, 2022a; Lattner & Jankowicz, 2021)
- Erlebte Intensivierung und Verdeutlichung der (System)Abhängigkeit und Fremdbestimmung im pädagogischen Tun durch die Politik: distanziertes, angespanntes Verhältnis zw. ‚der Politik‘ und ‚der Praxis‘ (Lattner & Jankowicz, 2021)
- Auffällig vorsichtig berichten die Leitungen davon, 2021 in Absprache mit Träger/ Eltern von Verordnungen (begründet) abgewichen zu sein
- Zunehmender Krankenstand unter den Fachkräften und die dadurch bedingten Personalausfälle hat den Leitungen bereits im Sommer 2021 Sorgen bereitet, also VOR der 4. Infektionswelle



## 2.4 STUDIE HAW HAMBURG



### Theoretischer Bezugsrahmen:

- **Leitungsdimensionen** (Strehmel & Ulber, 2020):

Pädagogische Leitung – betriebswirtschaftliche Leitung –  
Selbstmanagement – Personalführung – Teamleitung –  
Kooperationen und Netzwerke – Organisationsentwicklung –  
Beobachtung von Rahmenbedingungen und Trends –  
strategisches Management

**X**

- **Stresstheorie** (Lazarus & Folkman, 1984, Lazarus, 2015):

Objektive Voraussetzungen – subjektive Ziele –  
Einschätzungsprozesse – Belastungssymptome –  
Bewältigungsversuche

→ Fokus auf **Personal- und Teamführung**



## 2.4 STUDIE HAW HAMBURG



### Ergebnisse: Herausforderungen und Belastungen in der Personal- und Teamführung

- Verantwortung gegenüber allen Gruppen im Spannungsfeld zwischen fachlichen Ansprüchen, Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden und elterlichen Bedarfen → Anspruch allen gerecht zu werden
- Ängste der Mitarbeiter:innen
- Personalmangel (Erkrankungen, Quarantäne, Fachkräftemangel)
- Veränderte Rolle: verantwortlich für die Umsetzung der Vorschriften, Kontrolle, „verlängerter Arm des Gesundheitsamtes“ → veränderte Arbeitsbeziehungen und Vertrauensverlust im Team
- Auseinanderdriften der pädagogischen Vorstellungen in den Subteams



## 2.4 STUDIE HAW HAMBURG



### Ergebnisse: Bewältigungsstrategien

- „Matthäus-Effekt“: *starke Teams*: gegenseitiges Vertrauen – gemeinsam Problemlösung vs. *konfliktreiche Teams*: schwieriges Ausbalancieren bei eingeschränkter Kommunikation
- Einzel- und Teamgespräche, individuelle Lösungen
- Partizipation des Teams zur kreativen Umsetzung der Vorschriften
- Prioritärer Wiederaufbau von kollegialen Beziehungen im Team in entspannteren Phasen der Pandemie
- Suche nach Unterstützung bei anderen Kita-Leitungen: → Vernetzung und gemeinsame Lösungsfindung
- Suche nach Unterstützung bei Trägern und kommunalen Verantwortlichen → Entlastung und Wertschätzung
- Strategische Zukunftsplanung z.B. im Hinblick auf pädagogische Konzeptionen, Teamentwicklung, Elternbeziehungen usw.





# 3 HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN

### 3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Psychologische und strategische Aufarbeitung der Erfahrungen in der Einrichtung und auf persönlicher Ebene (bspw. durch Supervision, Coaching)
- Künftig Einbezug der Kita-Leitungen oder Sachkundiger bei z.B. der inhaltlichen Ausgestaltung von Entscheidungen im Hinblick auf deren Praktikabilität, u.a. der Hygiene- und Schutzmaßnahmen
- In Krisensituationen Workload beachten → z.B. Alltagshelfer:innen für zusätzliche nicht-pädagogische Aufgaben (bzw. Infrastruktur für „organisationale Katastrophenhilfe“)
- Schulung von Kita-Leitungen (und Fachberatungen) zur Stress- und Krisenbewältigung, spezifische Schulungen für Katastrophenfälle (z.B. Pandemien)
- Klärung der Arbeitsteilung zwischen Träger und Leitungskräften auch für Krisensituationen

### 3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Qualifikation von Kita-Leitungen zur Personal- und Teamführung (→ positive Teamkultur als Grundlage organisationaler Resilienz)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement als Standard in allen Kitas
- Netzwerke für Leitungskräfte (trägerintern/-übergreifend, Aufbau im „Normalbetrieb“): Vernetzung, Aufbau von Arbeitsbeziehungen, Teambuilding usw. → gegenseitiges Vertrauen, gegenseitige Unterstützung (nicht nur) in Krisensituationen
- Kompetente Träger: Unterstützung der Einrichtungen (u.a. digitale Ausstattung), Wertschätzung des Kita-Personals, Führung und Einbeziehung der Leitungskräfte



***Ein kompetentes und resilientes System der Kindertagesbetreuung!***

# 4 FAZIT

# FAZIT

- Handlungsfähigkeit, Krisenfestigkeit und Professionalisierung des Systems frühkindlicher Bildung, Erziehung und Betreuung liegen in der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung (in Anlehnung an Friederich & Schoyerer, 2016)
- Kinderbetreuungssysteme entwickeln sich „zu kompetenten [krisenfesten] Systemen, wenn eine kohärente öffentliche Politik im Hintergrund agiert, die auf der Zusammenarbeit mit den wichtigsten Interessensgruppen basiert“ (Friederich & Schoyerer, 2016, S. 46) und bedarfsorientierte Unterstützungssysteme sowie erhebliche Investitionen zur Stabilisierung bzw. Stärkung der Kindertagesbetreuung bereitstellt.
- Aufbau organisationaler Resilienz (strukturelle Voraussetzungen, Kompetenzen)

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

[katrin.lattner@uni-leipzig.de](mailto:katrin.lattner@uni-leipzig.de)

[petra.strehmel@haw-hamburg.de](mailto:petra.strehmel@haw-hamburg.de)

# LITERATUR

- Autorengruppe Corona-KiTa-Studie** (2022). 7. Quartalsbericht der Corona-KiTa-Studie (II/2022). München 2022: DJI, online verfügbar unter: <https://corona-kita-studie.de/quartalsberichte-der-corona-kita-studie>.
- Barbarino B., Maly-Moffa, H. L., Grgic, M., Spensberger, F., Kalicki, B., Kuger, S., & Rauschenbach, T.** (2021). Kinderbetreuung in Zeiten der Pandemie, zwischen Gesundheitsschutz und Förderauftrag. *Frühe Kindheit* 2, 26–33.
- Cohen, F., Oppermann, E. & Anders, Y.** (2021). (Digitale) Elternzusammenarbeit in Kindertageseinrichtungen während der Corona-Pandemie. Digitalisierungsschub oder verpasste Chance? *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 24, 313-338.
- Deutscher Kitaleitungskongress** (2021). *DKLK-Studie 2021. Kita-Leitungen: Besondere Herausforderungen in Pandemiezeiten*. Hamburg: FLEET Education Events GmbH.
- Fläming, K., & Kalicki, B.** (2020). Krisenbewältigung in der Kita. *DJI impulse, Das Forschungsmagazin des Deutschen Jugendinstituts* 2 (124), 24–28.
- Flöter, M., Bauer, A., Pfaff, A., Pözl-Stefanec, E., Röhmel, J., & Walter-Laager, C.** (2021). *Internationale Corona-Kita-Erhebung (ICKE). Krippen, Kindergärten bzw. Kitas und ihr Beitrag zum Wohlergehen der Kinder*. PEP – Internationales Zentrum für Professionalisierung der Elementarpädagogik Universität Graz. Verfügbar unter: [https://static.uni-graz.at/fileadmin/urbi-zentren/pep/OER/ICKE\\_Kurzbericht\\_2021\\_05\\_03.pdf](https://static.uni-graz.at/fileadmin/urbi-zentren/pep/OER/ICKE_Kurzbericht_2021_05_03.pdf).
- Friederich, T., & Schoyerer, G.** (2016). Professionalisierung des Systems Kindertagesbetreuung. Zum Verhältnis von Fachkräften, Strukturen und Kontexten. In T. Friederich, H. Lechner, H. Schneider, G. Schoyerer & C. Ueffing (Hrsg.), *Kindheitspädagogik im Aufbruch. Professionalisierung, Professionalität und Profession im Diskurs* (S. 38–63). Beltz Juventa.
- Fröhlich-Gildhoff, K.** (2022). *Das Kita-System steht vor dem Kollaps – Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler fordern die Politik zum schnellen Handeln auf*. Verfügbar unter: [https://www.eh-freiburg.de/wp-content/uploads/2022/09/Das\\_Kita\\_System\\_steht\\_vor\\_dem\\_Kollaps-Appell\\_der\\_Wissenschaft-31Aug2022.pdf](https://www.eh-freiburg.de/wp-content/uploads/2022/09/Das_Kita_System_steht_vor_dem_Kollaps-Appell_der_Wissenschaft-31Aug2022.pdf)
- Grgic, M., Neuberger, F., Kalicki, B., Spensberger, F., Maly-Moffa, H., Barbarina, B., Kuger, S. & Rauschenbach, T.** (2022). Interaktionen in Kindertageseinrichtungen während der Corona-Pandemie – Elternkooperation, Fachkraft-Kind-Interaktionen und das Zusammenspiel der Kinder im Rahmen eingeschränkter Möglichkeiten. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung*, 17 (1), 27-56.
- Harbecke, L., Dederer, V. & Broda-Kaschube, B.** (2022). *Kita-Leitung in Zeiten von Corona. Studie im Rahmen des Projekts „Landesweite Befragung von Leitungen in Kindertageseinrichtungen: Leitungsprofile und Bedarfe“*. IFP-Projektbericht 40/2022. Handlungsfeld: Qualitäts- und Organisationsentwicklung. München: IFP.
- Heilkamp, S.** (2022). Das fünfte Rad am Wagen. *Zeitschrift E&W - Erziehung & Wissenschaft*, 2, 38-39.
- Kemper, T., Colbasevici, L. & Espenhorst, N.** (2022). *Kita-Bericht 2022 des Paritätischen Gesamtverbandes*. Berlin: Der Paritätische Gesamtverband. Verfügbar unter: [https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user\\_upload/broschuere\\_kitabericht-2022.pdf](https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/broschuere_kitabericht-2022.pdf)
- Kuckartz, U.** (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Langmeyer, A., Guglhör-Rudan, A., Naab, T., Urlen, M. & Winkhofer, U.** (2020). *Kind sein in Zeiten von Corona. Ergebnisbericht zur Situation von Kindern während des Lockdowns im Frühjahr 2020*. München: DJI. Verfügbar unter: [https://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/bibs2020/Ergebnisbericht\\_Kindsein\\_Corona\\_2020.pdf](https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2020/Ergebnisbericht_Kindsein_Corona_2020.pdf)



# LITERATUR

- Lattner, K.** (2022a). *Umgang mit krisenhaften Ereignissen. Was wir aus der Corona-Zeit lernen können*. Kita Fachtexte, Nr. 4/2022. Verfügbar unter: <https://www.kita-fachtexte.de/de/fachtexte-finden/umgang-mit-krisenhaften-ereignissen-was-wir-aus-der-corona-zeit-lernen-koennen>.
- Lattner, K.** (2022b). Die Lebenswelt in der Kindertagesbetreuung in Zeiten der Corona-Pandemie. Erfahrungsberichte aus der pädagogischen Praxis. *KitaAktuell*.
- Lattner, K. & Jankowicz, V.** (2021). Probleme im System? Zum Politik-Praxis-Verhältnis unter Pandemiebedingungen aus Sicht pädagogischer Fach- und Leitungskräfte. *Der pädagogische Blick*, 4, 253-263.
- Lattner, K., Otto, A., Strehmel, P. & Borkowski, S.** (in Vorbereitung). Fachkräftegesundheits in Kitas in Zeiten von Corona. Was sagt ‚die Forschung‘. *Forum Jugendhilfe*.
- Lazarus & Folkman, S.** (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer
- Lazarus, R. S.** (2015). *Fifty Years of the Research and Theory of R.S. Lazarus: An Analysis of Historical and Perennial Issues*. London: Taylor & Francis Group.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J.** (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook* (3rd edition). Los Angeles: SAGE.
- Müller, I.** (2021). *Ergebnisse der Umfrage in den Kindertagesstätten im DRK Kreisverband Parchim e.V. zur Analyse der psychischen Gesundheit pädagogischer Fachkräfte unter der Belastung der Auswirkungen in der Coronapandemie*. DRK.
- Naab, T. & Langmeyer, A.** (2020). Freundschaftskontakte von Kindergartenkindern während des ersten COVID-19-Lockdowns in Deutschland im Frühjahr 2020. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 68, 275–279.
- Saldaña, J.** (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications.
- Schieler, A., & Schindler, L.** (2022). *Studie zu den Entwicklungen der Pandemie im Kita-Alltag Rheinland-Pfalz (StEPKita RLP). Eine für Rheinland-Pfalz repräsentative Befragung*. Koblenz: Institut für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit | Rheinland-Pfalz (IBEB).
- Schoeps, A., Hoffmann, D., Tamm, C., Vollmer, B., Haag, S., Kaffenberger, T., Ferguson-Beiser, K., Kohlhase-Griebel, B., Basenach, S., Missal, A., Höfling, K., Michels, H., Schall, A., Kappes, H., Vogt, M., Jahn, K., Börnighausen, T. & Zanger, P.** (2021). Surveillance of SARS-CoV-2 transmission in educational institutions, August to December 2020, Germany. *Epidemiol Infect*, 22, 149-213. doi: 10.1017/S0950268821002077
- Siegrist, J.** (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol. 2: Historical and current perspectives on stress and health, pp. 261-291). Amsterdam: Elsevier
- Strehmel, P. & Ulber, D.** (Hrsg.) (2020). *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management*. Stuttgart: Kohlhammer (2., aktualisierte Auflage).
- Urban, M., Vandenbroeck, M., von Laere, K., Lazzari, A., & Peeters, J.** (2011). *CoRe. Competence Requirements in Early Childhood Education and Care. A Study for the European Commission Directorate-General for Education and Culture. Final Report*. University of East London, University of Ghent.
- Ver.di** (o.J.). Ver.di kritisiert Corona-KiTa-Studie. Verfügbar unter: <https://mehr-braucht-mehr.verdi.de/++co++d3e1d59e-e12b-11ea-b044-525400940f89>
- Viernickel, S., Voss, A. & Mauz, E.** (2017). *Arbeitsplatz Kita. Belastungen erkennen, Gesundheit fördern*. München: Beltz Juventa.

