

Resilienz in Kitas – Zentrale Aspekte und praxisnahe Ansätze zur Stärkung der Widerstandskraft der Teams

Prof. Dr. Katrin Lattner

Fachvortrag im Rahmen des Digitalen Dialogtreffens für pädagogische Fachkräfte in der Kindertagesbetreuung der Hessischen Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung e.V.,
Online, 06.05.2025

GLIEDERUNG

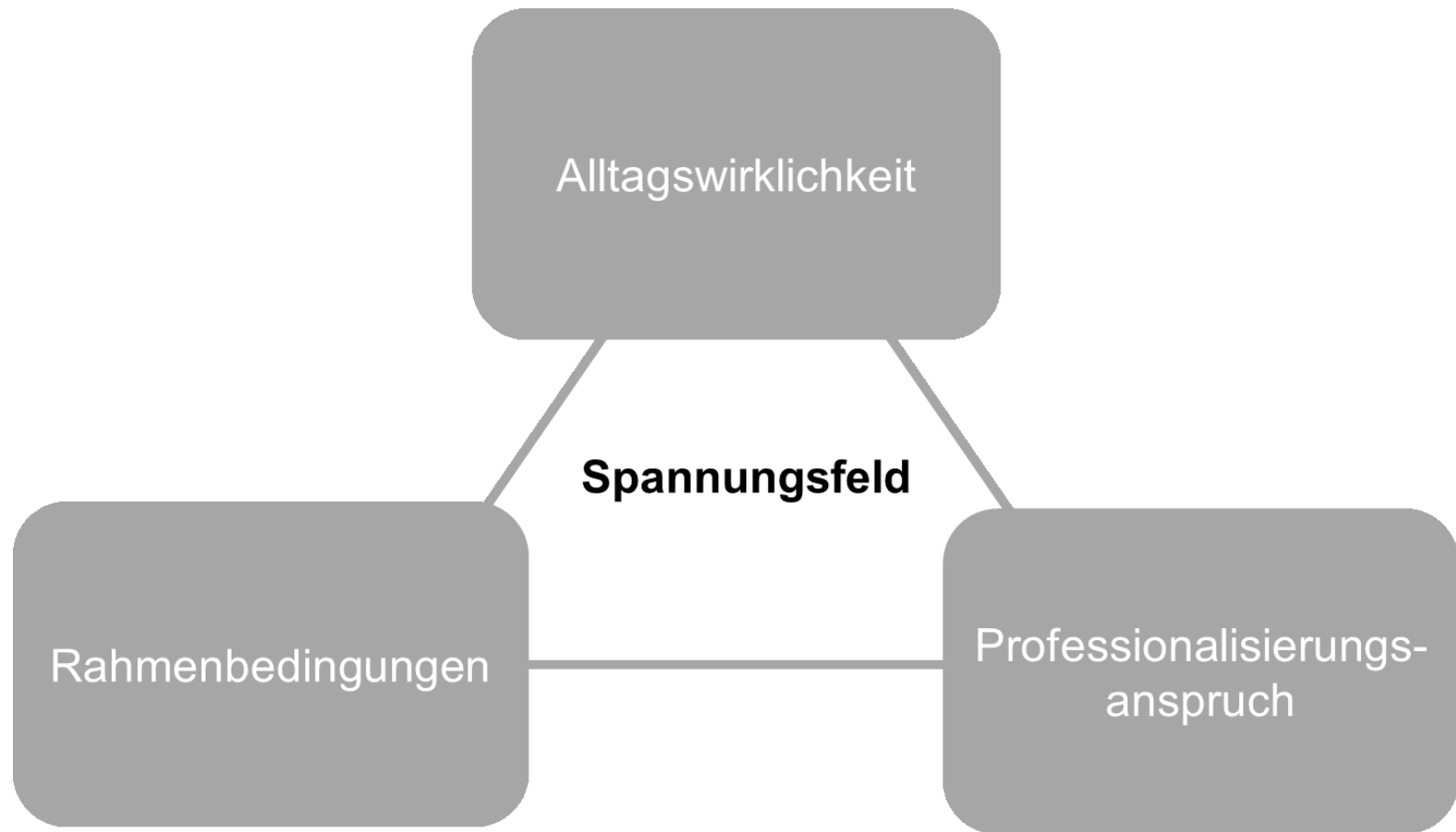
1. Aktuelle Herausforderungen im Kita-System
2. Auswirkungen auf der Fachkräfte-Ebene
3. Das Konstrukt der Resilienz
4. Zentrale Ansatzpunkte zur Stärkung der Resilienz im Team
5. Kein Patentrezept: Individuell lernende Teams und Organisationen
6. Zusammenfassung

1. AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN IM KITA-SYSTEM



(u.a. Arbeitsgruppe Frühe Bildung, 2024; Krabbe, 2024; Lattner et al., 2024)

1. AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN IM KITA-SYSTEM



(u.a. Nentwig-Gesemann, 2017)

2. AUSWIRKUNGEN AUF DER FACHKRÄFTE-EBENE

- Hohe Belastungslage unter dem pädagogischen Personal (Kita-Belastungs-Index: 22% stark mehrfachbelastet) (u.a. Der Paritätische Gesamtverband, 2024; Lagemann, 2024), reduzierte Arbeitszufriedenheit und erhöhte Abwanderungsbereitschaft (Lagemann, 2024; DKLK, 2023)
- Höhere Krankenstände pädagogischer Fachkräfte im Vergleich zu anderen Berufsgruppen (Ø 30 AU-Tage bundesweit), insb. durch psychische Erkrankungen verursacht (u.a. DAK-Psychreport, 2024; Akko, 2024; DKLK, 2023)
- Einsatz multiprofessioneller Teams (insb. mit keiner oder geringer pädagogischer Qualifikation) wirken unter gegebenen Bedingungen erschwerend und kann negative Folgen für die Prozessqualität haben (u.a. Fröhlich-Gildhoff, Weltzien & Strohmmer, 2021) → kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich
- Qualifizierungsbedarf kann zunehmend nicht gedeckt werden, u.a. da Abwesenheit durch Fort- und Weiterbildung zu Personalausfällen führen (u.a. Klusemann et al., 2023; DKLK, 2023)
- Abstriche bei pädagogischen Angeboten, Kinder mit Beeinträchtigung können kaum gefördert werden, Konflikte im Team (u.a. DKLK, 2023), grenzverletzendes Verhalten (u.a. Boll & Remsperger-Kehm, 2021)

3. DAS KONSTRUKT DER RESILIENZ

– Definitionen:

- Elastizität, Spannkraft, Widerstandsfähigkeit gegenüber Stress
- Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen
- Fähigkeit, sich von starkem Stress schnell zu erholen und die Handlungsfähigkeit wiederzuerlangen (u.a. Strehmel, 2023)

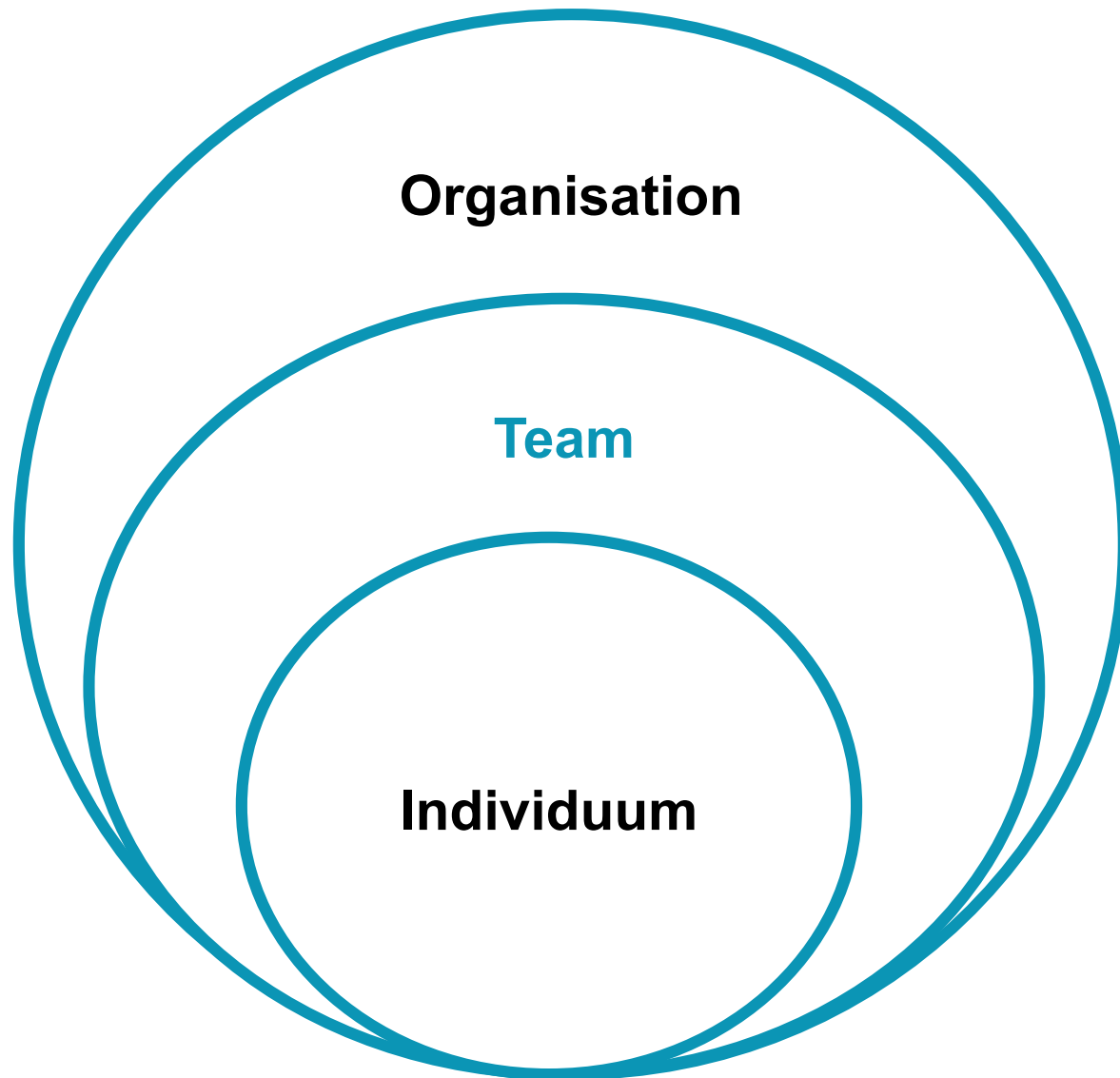
– Resilienz erst beim bei Auftreten eines Risiko- oder Belastungsfaktors sichtbar (Rutter, 1987; Werner & Smith, 2001) und zeigt sich in der Aktivierung protektiver Faktoren, puffert folglich Risikofaktoren ab (vgl. Strehmel, 2023)

– Resilienz resultiert aus Lernen und Sozialisation über die Lebensspanne (u.a. Lattner et al., 2023)

– Kritik am Resilienzkonzept:

- Heroisierung der Unverwüstlichen, Unbesiegbaren – schafft unrealistische Erwartungen an die Fähigkeiten und das Durchhaltevermögen von Einzelnen und Gruppen
- Individualisierung von Risiken anstelle von öffentlicher Vorsorge z.B. durch strukturelle Maßnahmen (Strehmel, 2023)

3. DAS KONSTRUKT DER RESILIENZ



3. DAS KONSTRUKT DER RESILIENZ – TEAM-RESILIENZ

- Handlungsfähigkeit in Situationen, die von Veränderung und Unsicherheit geprägt sind, aufrechterhalten durch
 - Improvisation, Flexibilität und Anpassung (Stoverink, Kirkman, Mistry & Rosen, 2020)
 - Bündelung der vielfältigen Erfahrungen, Wissensbestände und Perspektiven der Teammitglieder (Hartwig et al., 2020; Meneghel, Salanova & Martinez, 2016)
 - Bündelung der Ressourcen eines Teams (wie z.B. gutes Teamklima) (Sourcek et al., 2016)

3. DAS KONSTRUKT DER RESILIENZ – RESILIENZKLIMA

- „Blindes“ Verstehen im Team: Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen sind allen bekannt, Erwartungen geklärt, Rollen verteilt (Lundberg & Ranking, 2014)
- Gut funktionierende (Team-)Führung
- Soziale Unterstützung, klare und transparente Kommunikation, Fehlerkultur, Respekt (Semling & Ellwart, 2016; Weick, 1993)
- Auf Neues und kreative Wege einlassen können (Rolfe, 2019; Pfreundner, 2018)

Bei Team-Resilienz stehen Interaktionen und Prozesse innerhalb des Teams im Vordergrund!

4. ZENTRALE ANSATZPUNKTE ZUR STÄRKUNG DER RESILIENZ IM TEAM

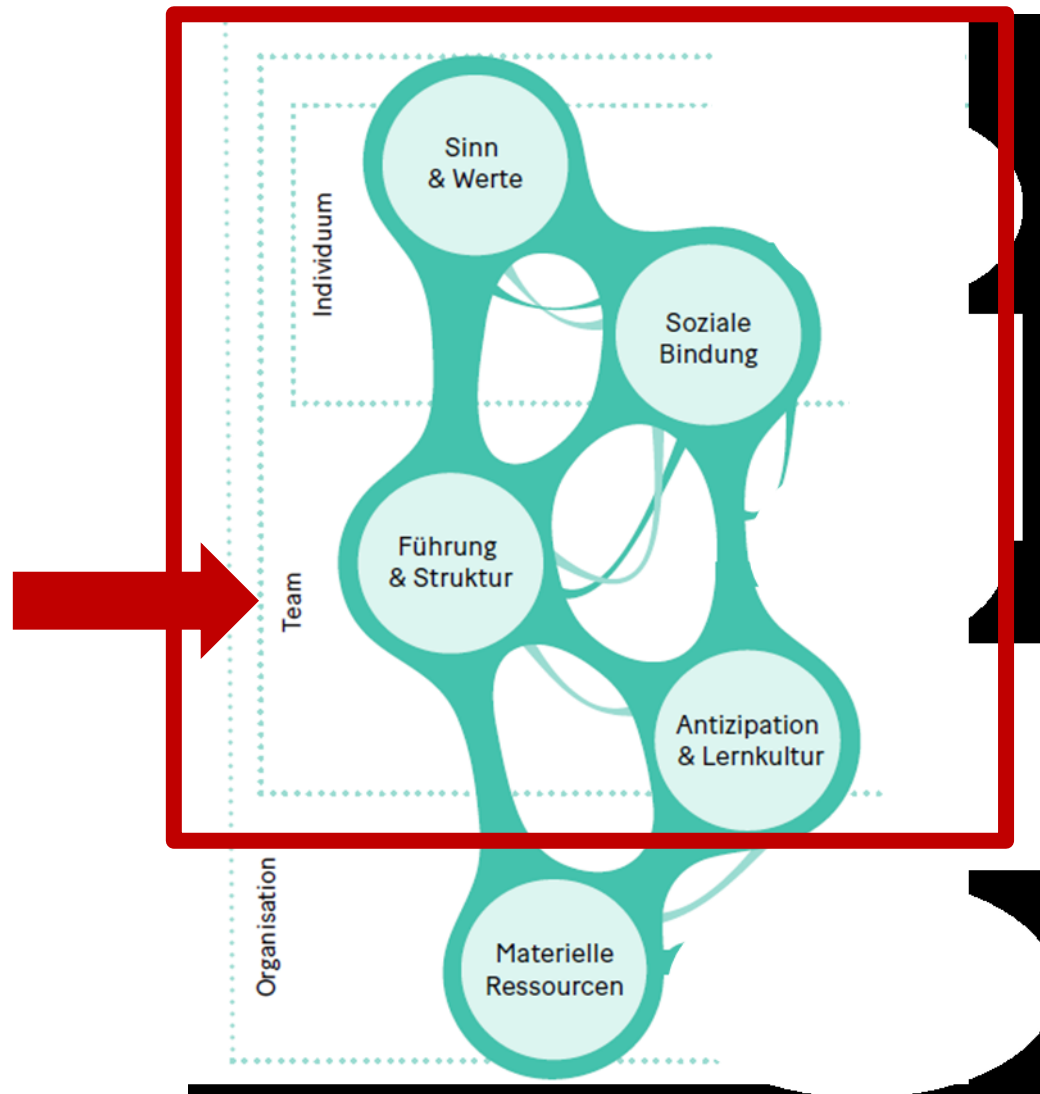


Abbildung: Fünf Resilienzressourcen-Sets (Peters et al., 2024, S. 27, S. 37)

4. ZENTRALE ANSATZPUNKTE ZUR STÄRKUNG DER RESILIENZ IM TEAM

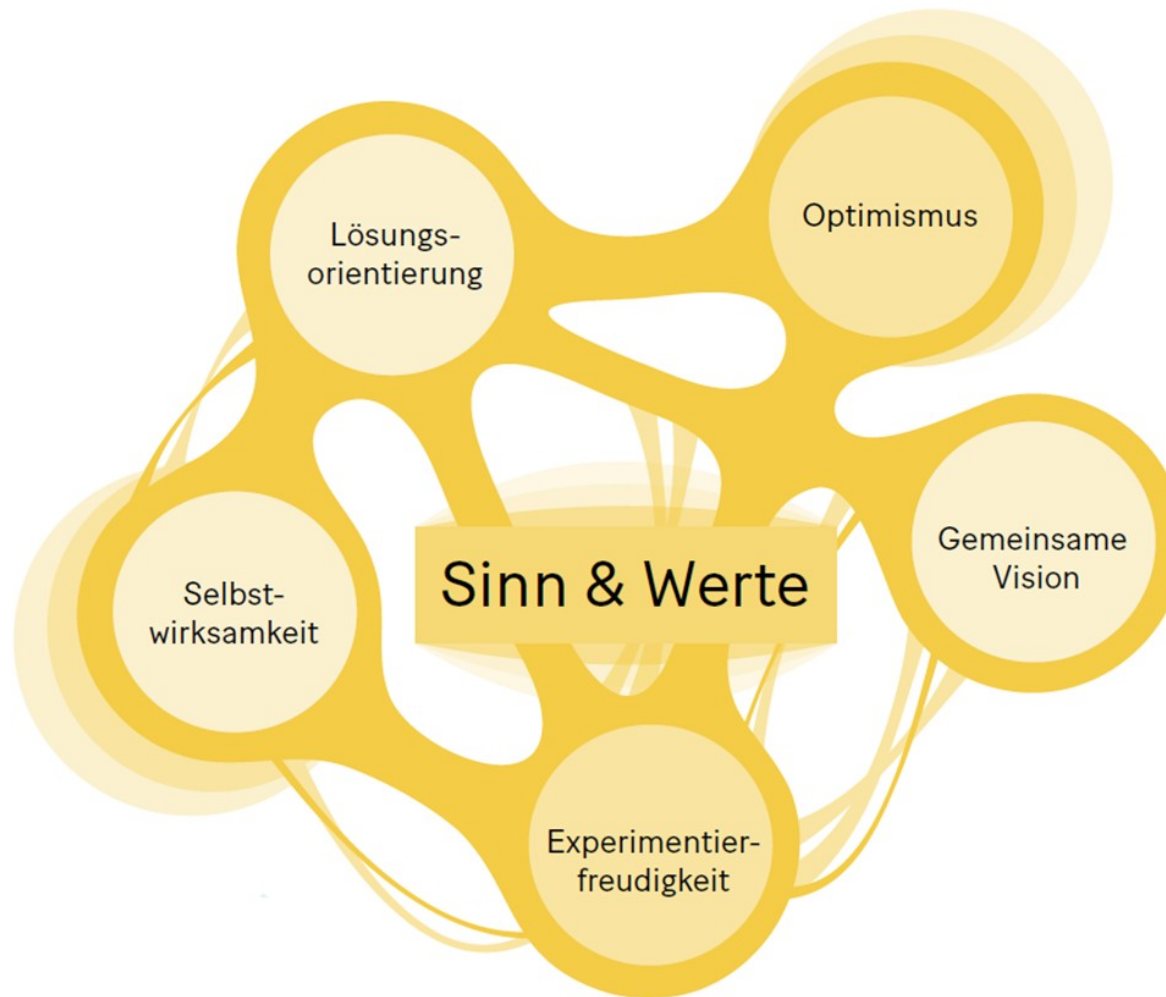


Abbildung: Resilienzressourcen-Set „Sinn & Werte“ (Peters et al., 2024, S. 37)

4. ZENTRALE ANSATZPUNKTE ZUR STÄRKUNG DER RESILIENZ IM TEAM



Abbildung: Resilienzressourcen-Set „Soziale Bindung“ (Peters et al., 2024, S. 37)

4. ZENTRALE ANSATZPUNKTE ZUR STÄRKUNG DER RESILIENZ IM TEAM

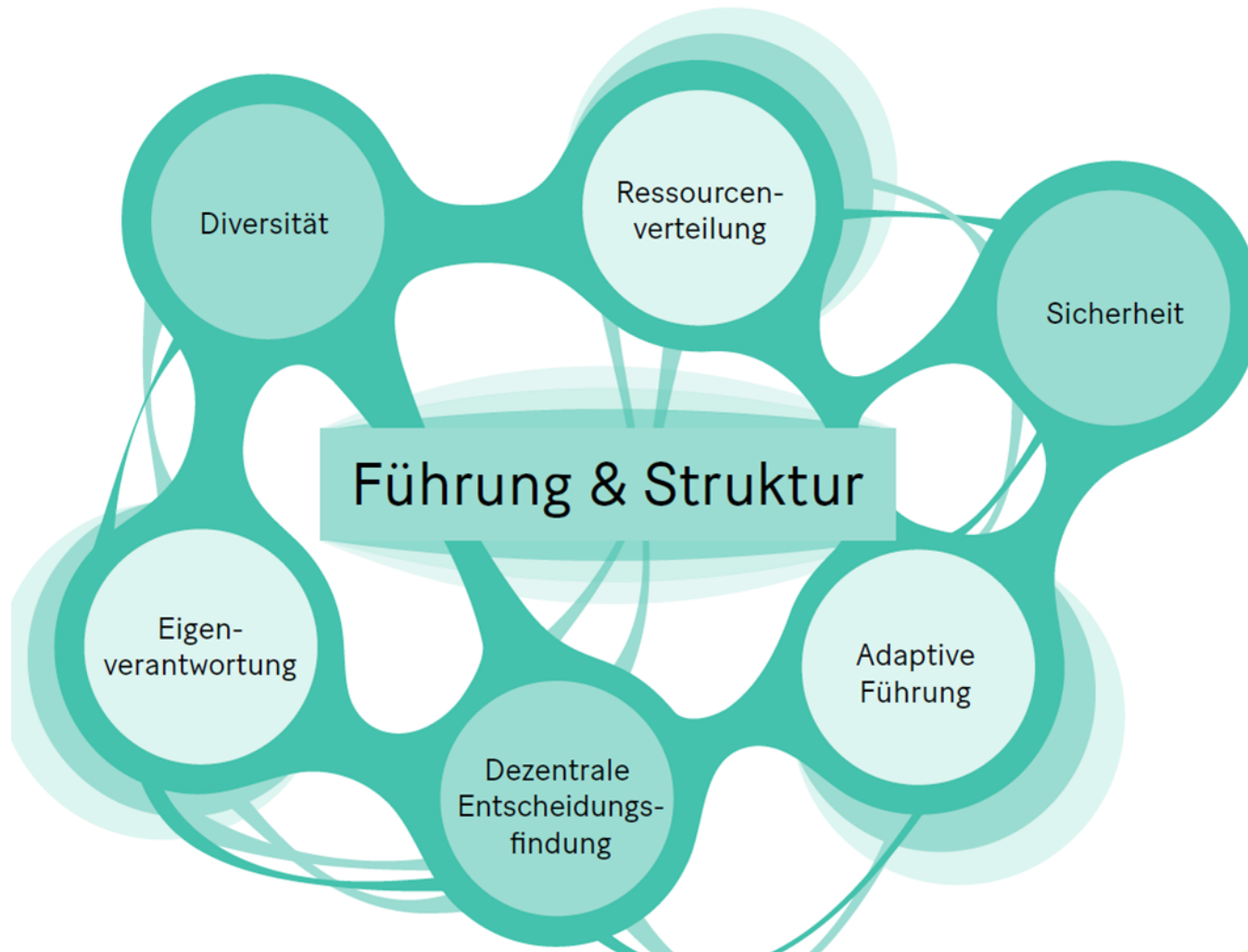


Abbildung: Resilienzressourcen-Set „Führung & Struktur“ (Peters et al., 2024, S. 37)

4. ZENTRALE ANSATZPUNKTE ZUR STÄRKUNG DER RESILIENZ IM TEAM

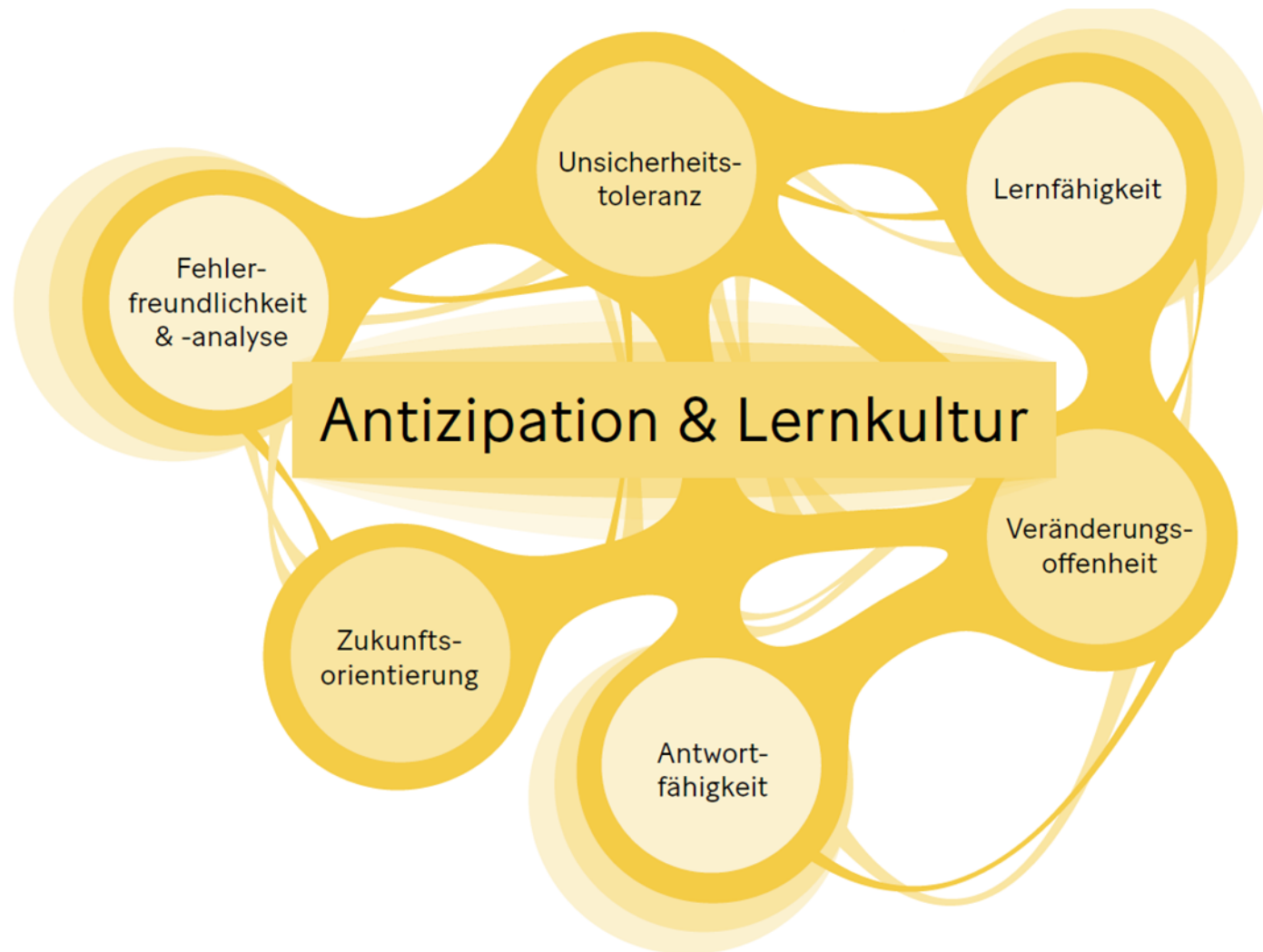


Abbildung: Resilienzressourcen-Set „Antizipation & Lernkultur“ (Peters et al., 2024, S. 37)

5. KEIN PATENTREZEPT: INDIVIDUELL LERNENDE TEAMS UND ORGANISATIONEN

- Veränderungen in Strukturen, Abläufen und Leitbildern müssen von einem Team und der Organisation(kultur) getragen und nachhaltig verankert werden
- **Mikroebene:** Jede Einrichtung ist gefordert, ihre Team- und organisationale Resilienz in einem individuellen, dynamischen Lernprozess (stetig weiter) zu entwickeln (in Anlehnung an Kny et al., 2024)
- **Makroebene:** Eine ganzheitliche Betrachtung von organisationaler Resilienz berücksichtigt alle Systemebenen – Fachkraft, Team, Einrichtung(sträger) und Politik – sowie deren Wechselwirkungen und nimmt alle Ebenen in die Pflicht (u.a. Strehmel, 2023; Soucek & Ziegler, 2022), d.h. Unterstützungsmaßnahmen sind an den Bedarfen in der Praxis auszurichten (u.a. Lattner & Jankowicz, 2021)

6. ZUSAMMENFASSUNG

- Förderung der Resilienz durch eine (Re)Aktivierung von Ressourcen bzw. protektiven Faktoren bei Fach- und Führungskräften und Teams unter Berücksichtigung der spezifischen Bedarfslage vor Ort in der Kita (Strehmel, 2023)
- Resilientes Organisationsumfeld unterstützt u.a. die emotionale Stabilität der Mitarbeitenden und schafft Raum für kollektive Bewältigungsstrategien
- Veränderungen können als Lern- und Wachstumschancen nutzen, insb. das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl (u.a. Lattner, Strehmel & Borkowski, 2023)
- Kinder profitieren von einem resilienten Team, indem eine stabile Umgebung sich auf ihr Wohlbefinden überträgt (Hofmann & Kruse, 2021)
- Eine nachhaltige und ganzheitliche Betrachtung von Resilienz berücksichtigt alle Systemebenen: Fachkraft, Team, Einrichtung(sträger) und System und nimmt alle Ebenen in die Pflicht (Strehmel, 2023)

LITERATUR

Arbeitsgruppe Frühe Bildung (2024). Gutes Aufwachsen und Chancengerechtigkeit für alle Kinder in Deutschland. Kompendium für hohe Qualität in der frühen Bildung. Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/237788/e182aa3862076e7415dafc21a483d172/240327-bericht-ag-fruehe-bildung-kompendium-fuer-hohe-qualitaet-in-der-fruehen-bildung-data.pdf>

Braukmann, J. (2023). Drei Jahre Corona – können wir mit der Pandemie und ihren Folgen abschließen? <https://www.unicef.de/informieren/aktuelles/blog/-/drei-jahre-corona-folgen/329254>

Boll, A. & Remsperger-Kehm, R. (2021). Verletzendes Verhalten in Kitas. Eine Explorationsstudie zu Formen, Umgangsweisen, Ursachen und Handlungserfordernissen aus der Perspektive der Fachkräfte. Verlag Barbara Budrich.

DAK-Psychreport (2024). Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job: 2013 – 2023. <https://caas.content.dak.de/caas/v1/media/59154/data/0114eed547a91f626b09d8265310d1e5/240305-download-bericht-psychoreport-2023.pdf>

Deutscher Kitaleitungskongress (2023). *DKLK-Studie 2023. Themenschwerpunkt: Personalmangel in Kitas im Fokus*. Hamburg: FLEET Education Events GmbH.

Draht, C. (2018). Lasst die Kita nicht zum gefährlichen Ort werden! In: TPS spezial, 10/18, S. 54-55

Fröhlich-Gildhoff, K. (2022). Das Kita-System steht vor dem Kollaps – Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler fordern die Politik zum schnellen Handeln auf. https://www.nifbe.de/images/nifbe/Aktuelles_Global/2022/Das_Kita_System_steht_vor_dem_Kollaps-Appell_der_Wissenschaft-31.8.2022.pdf

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.

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.

König, E., Kölch, M. (2018). Gewalt hinterlässt Spuren. Gegen übergriffiges Verhalten von Fachkräften. In: TPS spezial, 10/18, S. 16-19.

Lagemann, M. (2024). Regelmäßige Überlastung durch personelle Unterbesetzung. Hohes Risiko, dass KiTa-Beschäftigte das Berufsfeld verlassen! Impulspapier. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.

Lattner, K., Strehmel, P., Borkowski, S. & Ulbrich, M.-C. (2024). Neue Herausforderungen der Gesundheitsförderung in Kindertageseinrichtungen nach der Pandemie – Fachkräftegesundheit im Fokus. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 20, 106-110.

Lenz, M. (2023). Kitanotstand: Wie das System versagt. https://correctiv.org/aktuelles/bildung/2023/11/14/kitanotstand-wie-das-system-versagt-personalmangel-erzieher/?nlid=kleine-pause&sara_ecid=nl_upd_1jtzCCTmxpVo9GAZr2b4X8GquyeAc9

LITERATUR

- 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.
- Nentwig-Gesemann, I. (2017). Frühpädagogik im Spannungsfeld zwischen Rahmenbedingungen, Professionalisierungsanspruch und Alltagswirklichkeit. In M. Wertfein, A. Wildgruber, C. Wirt & F. Becker-Stoll (Hrsg.), *Interaktionen in Kindertageseinrichtungen. Theorie und Praxis im interdisziplinären Dialog* (S. 73-89). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pfreundner, M. (2018). Was macht ein gutes Team aus? *Kindergarten heute*, 2 (48), S. 16-21.
- Rolfe, M. (2019). *Resiliente Teams: Flexibel, konfliktfähig und tolerant in der Zusammenarbeit*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rutter, M. (1987): Psychosocial Resilienz and Protective Mechanisms . In J. Rolf, A. Masten, D. Cicchetti , K., Nuechterlein & S. Weintraub (Eds.). *Risk and Protective Factors in the Development of Psychopathology* . New York: Cambridge.
- Semling, C. & Ellwart, T. (2016). Entwicklung eines Modells zur Teamresilienz in kritischen Ausnahmesituationen. *Gruppe, Interaktion, Organisation*, 47, 119-129.
- 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.
- Strehmel, P. (2023). Vom kompetenten zum resilienten System der Kindertagesbetreuung. Vortrag auf der Herbsttagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit am 14. September 2023 an der Universität Leipzig.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Werner, E. & Smith, R. (2001). *Journeys from Childhood to Midlife. Risk, Resilience and Recovery*. London: Cornell University press.

Kontakt

Vertretungsprof. Dr. Katrin Lattner
Katrin.Lattner@h2.de