

# Personalmanagement in der Pandemie – Status Quo, Herausforderungen und Handlungsansätze

Referent\*innen: Rebecca Harscher (Stadt Ludwigsburg) und  
Prof. Jens Müller (Evangelische Hochschule Ludwigsburg)

# O-Töne in der Pandemie

Kitas sollen bald wieder aufmachen?  
Wir haben gar nicht zu!

Es ist total schön mal wieder im  
Gruppenbezug zu arbeiten.

Meine Mitarbeiterinnen sind  
zuhause. Einige fallen in ein richtiges  
Loch. Ich erreiche sie gar nicht mehr.

Homeoffice geht nur bedingt, weil ich  
auch Kinder habe. Ich habe ständig  
ein schlechtes Gewissen, weil ich  
nicht genug von zuhause aus arbeiten  
kann.

Mir fehlt der Kontakt zu den Kindern  
und meinen Kolleginnen.

Im ersten Lockdown haben wir das  
Kinderschutzkonzept überarbeitet, im  
zweiten Lockdown das QM. Beides  
stand schon länger an.

Es ist angenehm, dass die Eltern nicht  
ins Haus dürfen

# Agenda

- Ausgewählte wissenschaftliche Erkenntnisse zu Ressourcen und Stressoren vor der Pandemie
- Erste wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Pandemiezeit
- Beobachtungen und Erkenntnisse aus der Praxis
- Handlungsansätze

# Ausgewählte Erkenntnisse zu Ressourcen und Stressoren vor der Pandemie

Ressourcen	Stressoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten</li> <li>• Individuelle Gespräche mit Vorgesetzter (AQUA 2014: 51)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalmangel (Krankheit, Urlaub, Aufgabenzuwachs...) (Klusemann et al. 2020)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75% zufrieden, ihr Wissen und Können einsetzen zu können</li> <li>• 77% zufrieden, dass sie sich auf die KollegInnen verlassen können (GEW 2007: 42)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 89,3% zeigen Anzeichen einer Gratifikationskrise</li> <li>• 53,1% zeigen Anzeichen einer Verausgabungsneigung</li> <li>• 49,8% zeigen Anzeichen einer depressive Störung (Backhaus et al: 2018: 227)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 91% der Leitungen fühlen sich durch den Träger unterstützt (AQUA 2014: 48)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 36% Burn-Out gefährdet (AQUA 2014: 85)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Bindung an den Beruf und den Träger (AQUA 2014: 138)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Über 90% der Fachkräfte geben Lärm als beeinträchtigend an (STEGE 2012: 198)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohes Arbeitsengagement (AQUA 2014: 138)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ca. 60% der ErzieherInnen geben an Rücken- und Nackenschmerzen + Erkrankungen des Muskel-Skelett-Apparates zu haben (STEGE 2012:199)</li> </ul>

# Erste wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Pandemiezeit

## Generelle Ergebnisse

- Kita-Personal erkrankt öfter an Corona als Pflegepersonal (AOK-Studie 2021)
  - Kinder so oft infiziert wie Erwachsene. Corona dabei schichtabhängig, je schlechter die soziale Situation desto mehr Infektionen
  - Kinder haben vergleichbar viel Sars-CoV-2 im Rachen wie andere Altersgruppen (v. Bredow)
- Baden-Württemberg
    - Im Herbst und Winter mehrten sich die Gruppen- und Einrichtungsschließungen nach verdachts- und Infektionsfällen
    - 37% Kinder in Kitas (47% U3, 36% Ü3)
    - Mitte Januar 2021: ca. 74% des Personals werden „am Kind“ eingesetzt (DJI/RKI 2021)

# Erste wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Pandemiezeit

- Zwar systemrelevant, aber die gesellschaftliche Anerkennung wird nicht angemessen wahrgenommen (67%) (Buschle/Meyer 2020:8)
- 37% geben an, einen Mangel an Schutzausrüstung zu haben (Buschle/Meyer 2020:9)
  - 67% mit mangelnder Schutzausrüstung fühlen sich nicht anerkannt (ebd.)
- 49% geben Verringerung des fachlichen Austausches an (Buschle/Meyer 2020:10)
- Persönliche Kontakte zu den AdressatInnen nehmen ab, mediale nehmen zu (Buschle/Meyer 2020:12)

# Beobachtungen und Erkenntnisse aus der Praxis

- Schwierigkeiten mit permanenten Veränderungen und Anpassungen
- Selbst als sich nichts ändert, wird das als belastend wahrgenommen
- Auch erfahrene Mitarbeitende kommen an ihre Grenzen - das Stresslevel ist deutlich erhöht
- Angst vor Ansteckung
- Weniger Erkältungskranke, aber deutlich mehr psychische Erkrankungen
- Kein Einsatz von Mitarbeitenden (Risikogruppe) stresst zusätzlich
- Die Pandemie hat die Themen, die schon da waren deutlich gemacht/an die Oberfläche gebracht
- Krise als Chance?!

„ Gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“  
(Autor\*in unklar)



# Handlungsansätze

- Betriebliche Gesundheitsförderung (BGM)
- Beratung, Begleitung, Austausch, persönliche Supervision, Coachings usw. Fort- und Weiterbildung
- Digitalisierung
- Unterstützung durch den Träger für die Leitung (Krisenmanagement)
- Austausch mit Politik (Top-Down <-> Bottom-Up)
- Mitarbeitende für Veränderungen stärken/ Resilienz aufbauen (Weiterqualifikation, Reflexion usw.)

„Professionelles Handeln kann demnach auch als verantwortliches Handeln unter den Bedingungen struktureller Ungewissheit verstanden werden.“

(Rabe-Kleberg 2020: 29)

# Literatur

- AOK (2021): Erzieher besonders oft wegen Covid-19 krankgeschrieben. Unter: <https://www.aok.de/fk/aktuelles/erzieher-besonders-oft-wegen-covid-19-krankgeschrieben/>
- Backhaus, O./ Hampel, P./ Dadaczynski, K. (2018): Depressionen bei Kita-Fachpersonal. Prävalenzen und arbeitspsychologische Korrelate.
- Bredow, R.v. (2020): Heimliche Virusträger. In: Der Spiegel 51/2020
- Buschle, C./ Meyer, N. (2020): Soziale Arbeit im Ausnahmezustand ?! Professionstheoretische Forschungsnotizen zur Corona-Pandemie.
- Deutsches Jugendinstitut & Robert-Koch-Institut (2021): Corona KiTa-Studie. Unter: <https://experience.arcgis.com/experience/7520318455c24d0e84e47e5be3c3a61d>
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2007): Wie geht's im Job? KiTa-Studie der GEW. Unter: <https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=20671&token=40ac0922c8f828d6e3d95bde1d951219918e3ba7&s>
- Klusemann, S. / Rosenkranz, L./ Schütz, J. (2020): Professionelles Handeln im System. Perspektiven pädagogischer Akteur\*innen auf die Personalsituation in Kindertagesstätten (HiSKiTa). Unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/professionelles-handeln-im-system-all>
- Rabe-Kleberg, U. (2020): Handeln und Haltung. Oder: Brauchen pädagogische Fachkräfte in Kindergärten einen ethischen Kodex? In: Müller, J./ Fink, H./ Horak, R.E./ Kaiser, S./ Reichmann, E. (Hrsg.): Professionalität in der Kindheitspädagogik. Aktuelles Diskurse und professionelle Entwicklungsperspektiven.
- Schreyer, I./ Krause, M./ Brandl, M./ Nicko, O. (2014): Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. (AQUA). Unter: [http://www.aqua-studie.de/Dokumente/AQUA\\_Endbericht.pdf](http://www.aqua-studie.de/Dokumente/AQUA_Endbericht.pdf)
- Viernickel, S./ Voss, A. (2012): Strukturqualität und Erzieher\_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen (STEGE). Unter: [https://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/PDF\\_2013/studie\\_stege.pdf](https://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/PDF_2013/studie_stege.pdf)

# Kontaktadressen



- Rebecca Harscher
- Stadt Ludwigsburg
- Fachbereich Bildung und Familie
- Abteilung Kinder und Familie,  
Teamleitung städtische  
Kindertageseinrichtungen
- Mathildenstr. 21/1, 71638 Ludwigsburg
- Telefon 07141 910-3035
- <mailto:r.harscher@ludwigsburg.de>



- Prof. Jens Müller
- Evangelische Hochschule Ludwigsburg
- Frühkindliche Bildung und Erziehung,  
Schwerpunkt Sozialmanagement
- Studiengangleitung BA Frühkindliche  
Bildung und Erziehung
- Paulusweg 6, 71638 Ludwigsburg
- Tel. 0151-11803576
- E-Mail: [j.mueller@eh-ludwigsburg.de](mailto:j.mueller@eh-ludwigsburg.de)