

Prof'in em. Dr. Petra Strehmel

Vom kompetenten zum resilienten System der Kindertagesbetreuung

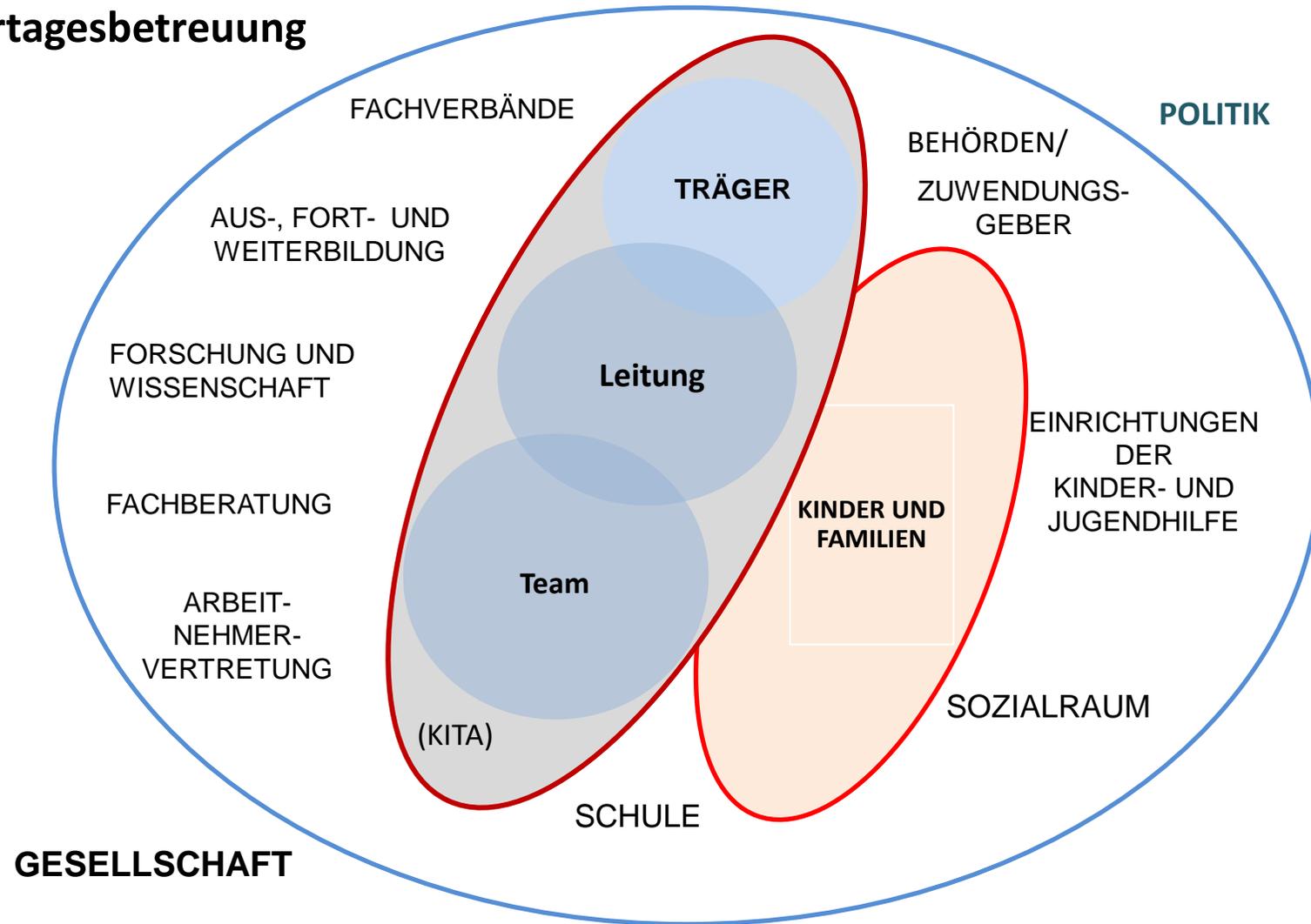
Vortrag auf der Herbsttagung der
Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit
am 14. September 2023 an der Universität Leipzig

petra.strehmel@hamburg.de

Fragestellung

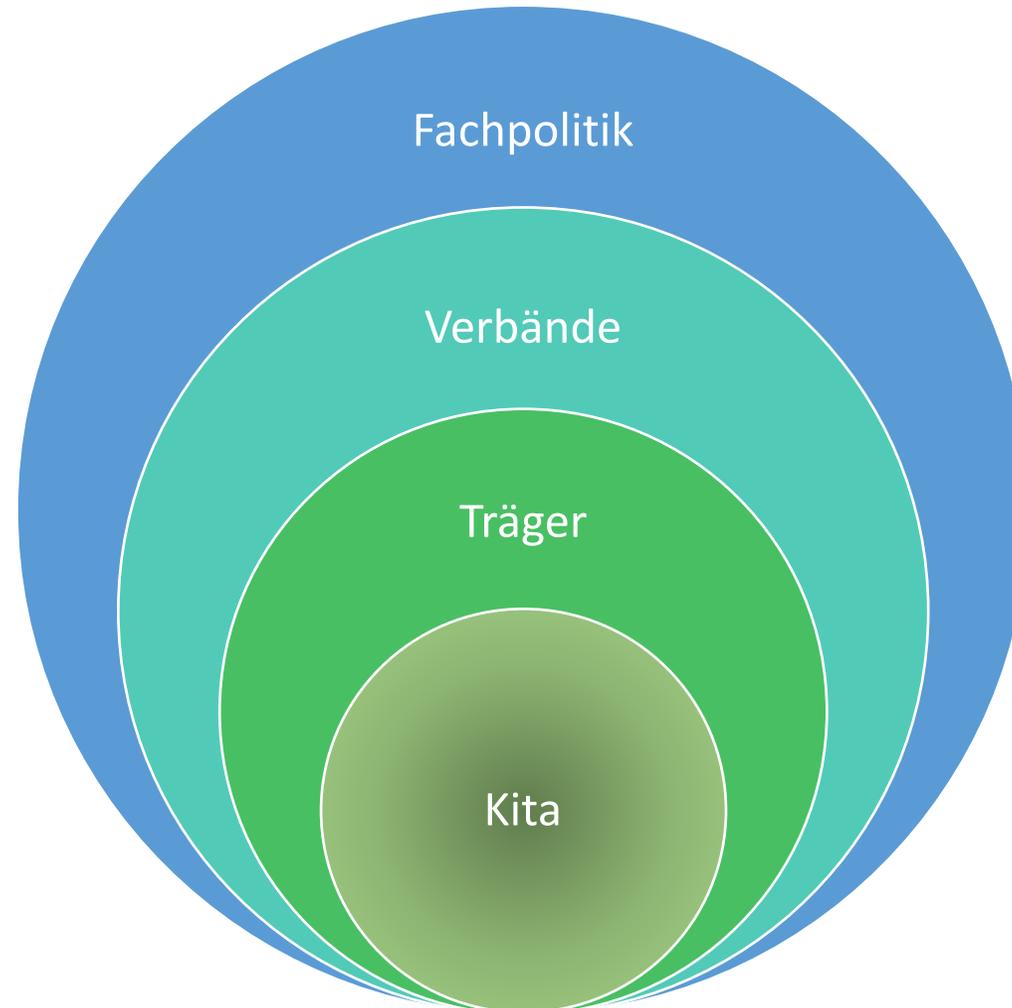
- Wie können wir das System der Kindertagesbetreuung als kompetentes und resilientes System weiterentwickeln?
- Das „Kompetente System“
 - Komplexität des Systems der Kindertagesbetreuung
 - Wissen, Handlungspraxis und Werte als Kriterien eines kompetenten Systems
- Resilienz
 - Begriffsklärung
 - Organisationale Resilienz
 - Systemische Resilienz
- Ausblick: Krisenprävention

Das System der Kinder- und Jugendhilfe/ Kindertagesbetreuung



(Quelle: Strehmel & Ulber, 2020, S. 17)

Ebenen des Systems der Kindertagesbetreuung



Vgl. Strehmel & Overmann, 2018

Heterogene Trägerlandschaft

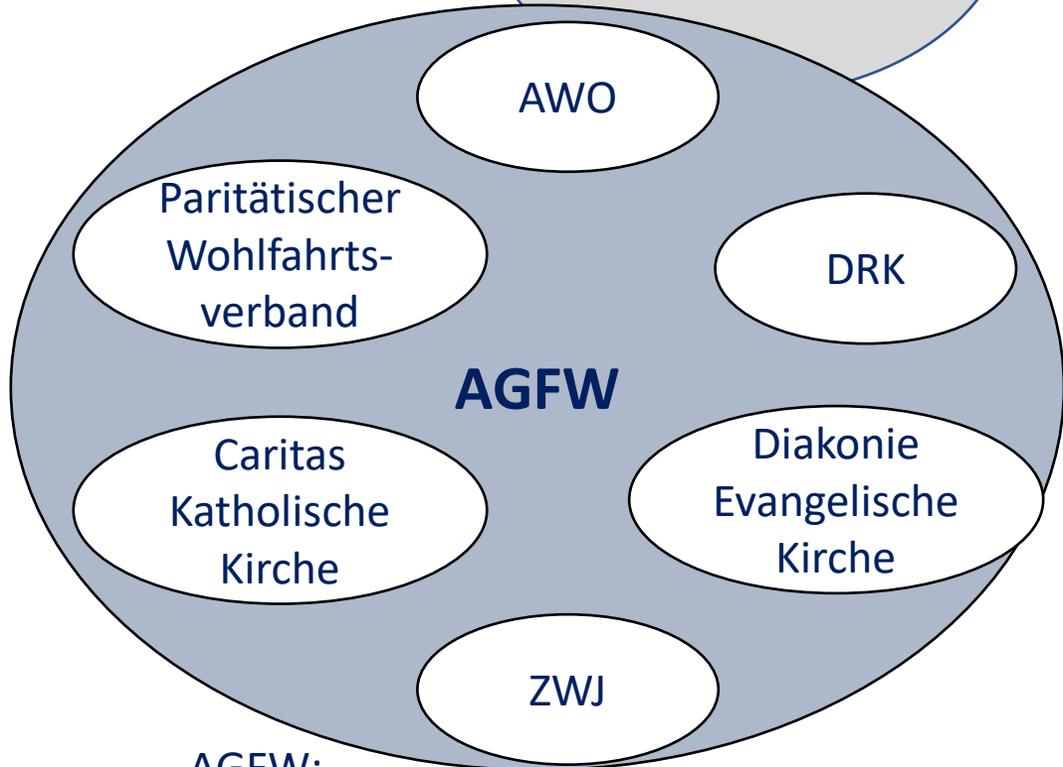
- Öffentliche (kommunale) Träger
 - als Einheiten der kommunalen Verwaltung
 - als weitgehend selbstständige Eigenbetriebe
- Frei-gemeinnützige Träger
 - *Freie nicht-konfessionelle Träger*
 - Sozialunternehmen
 - „Gründerorganisationen“
 - Elterninitiativen
 - *Freie konfessionelle Träger*
 - Gemeinde-Kitas
 - Zusammenschlüsse kirchlicher Kitas („Zweckverbände“, „Kita-Werke“)
 - kirchliche Sozialunternehmen (z.B. Diakonische Werke)
- Privat-gewerbliche Träger

Innerhalb der Trägergruppen Heterogenität hinsichtlich

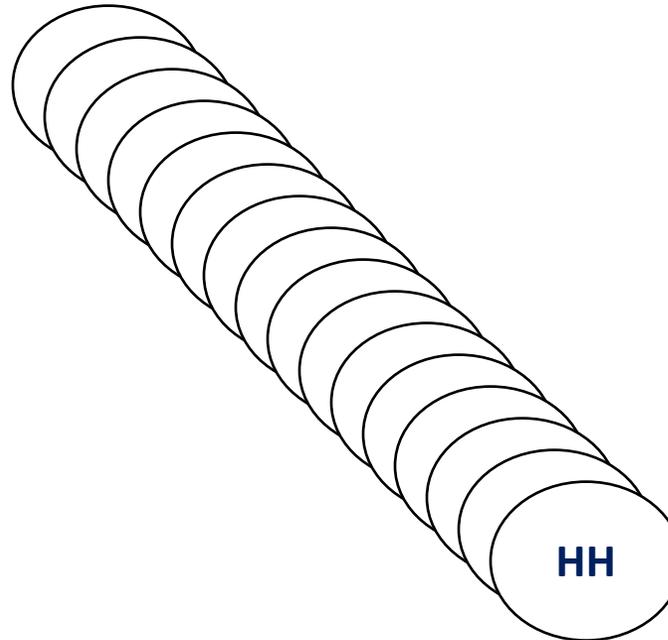
- der Größe
- der Rechtsform
- der Qualifikation der Träger
- der Arbeitsteilung zwischen Träger und Einrichtungen
- der regionalen Einbindung
- der Fachkräftesituation
- usw.

(vgl. Strehmel & Overmann, 2018, S. 19)

Politik: Interessengruppen, Verbände und Ministerien



AGFW:
Landesarbeitsgemeinschaften (LAG-FW)
Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG-FW)



16 Landesministerien
(Jugend und Familien-
oder Bildungsministerien
→ JFMK, KMK)



Ein kompetentes System der Kindertagesbetreuung

Die Core-Studie

Das „kompetente System“ der Kindertagesbetreuung

CORE-Studie: Competence Requirements in Early Education and Care

- **Ausgangspunkt:** übereinstimmende Befunde, dass gute pädagogische Qualität mit langfristig positiven Entwicklungsverläufen der Kinder einhergeht und eine niedrige und mittelmäßige Qualität insbesondere vulnerablen Kindern auch schaden kann.
- **Ziel:** Kriterien für ein **kompetentes System** der Kindertagesbetreuung zu entwickeln: Einflussfaktoren aus dem System der Kindertagesbetreuung, die zu einer guten pädagogischen Qualität beitragen können
- **Kompetenz** umfasst **Wissen, Handlungspraxis und Werte**, die sich in jeder Facette des Systems der Kindertagesbetreuung entfalten.
- **Methoden:** Sekundäranalysen von Vergleichsstudien zu Kompetenzprofilen und Qualifikationswegen der Professionellen (u.a. SEEPRO), Fallstudien

EU – European Union (2011): Competence Requirements in Early Education and Care: A Study for the European Commission Directorate-General for Education and Culture. Final Report 2011. Online: <http://www.uel.ac.uk/wwwmedia/schools/cass/stafffiles/CoRe-final-report-2011.pdf>

Die Ebenen des Systems der Kindertagesbetreuung (vgl. EU 2011)

Ebene des Systems	Akteur*innen	Kernaufgabe
Individuell	Pädagogische Fachkräfte	Pädagogische Interaktionen
Institutionell	Leitungskräfte	Leitung und Management
Inter-Institutionell	Träger, Kooperationspartner	Management
Governance	Politisch Verantwortliche	Politische Gestaltung

CORE-Kompetenzprofil für die institutionelle Ebene (Leitungsebene)

WISSEN	HANDLUNGSPRAXIS	WERTE
<ul style="list-style-type: none"> • Pädagogisches Wissen über frühe Kindheit und Vielfalt • Wissen über situiertes Lernen und Lerngemeinschaften (communities of practice) 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptentwicklung • Organisation mittelbarer Zeit • Bereitstellung von Gelegenheiten zur Intervision und Supervision • Bereitstellung von Fachberatung • Förderung der professionellen Weiterentwicklung des Personals • Angebote für horizontale Mobilität durch Veränderung von Rollen und Verantwortlichkeiten • Ermöglichen vertikaler Mobilität (Aufstieg) • Rekrutierung von Personal aus verschiedenen Lebenszusammenhängen und Kulturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratie und Wertschätzung von Vielfalt • professionelle Weiterentwicklung als kontinuierlichen Lernprozess • professionelles Lernen als rekursive Interaktion zwischen Praxis und theoretischer Interpretation • Kindertageseinrichtungen als kritisch reflektierte Gemeinschaften, die sich mit den sich verändernden Bedürfnissen von Kindern, Eltern und der Gesellschaft auseinandersetzen • Auffassung von Kitas als Forum für bürgerschaftliches Engagement, welches den sozialen Zusammenhalt fördert

Kompetenzprofil für die inter-institutionelle Ebene (Trägerebene)

WISSEN	HANDLUNGSPRAXIS	WERTE
<ul style="list-style-type: none"> • Wissen über Kooperation zwischen Institutionen • Wissen über Entwicklung des Gemeinwesens 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Netzwerkarbeit zwischen Kita im Sozialraum • Förderung der Vernetzung von Einrichtungen aus verschiedenen Bereichen Eingehen auf die Lebensbedingungen der Familien 	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratie und Wertschätzung von Vielfalt • gemeinschaftliche Sorge um die Erziehung, Bildung und Betreuung der Kinder, um den sozialen Zusammenhalt zu fördern
<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen über verschiedene Disziplinen (Gesundheit, Pädagogik und Soziologie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebote für Familien mit Kindern mit besonderen Bedarfen • Förderung der Zusammenarbeit mit Schulen • Stärkung der Partnerschaft zwischen Kindertageseinrichtungen und Fortbildungsinstituten • Förderung der Kooperation zwischen Kindertageseinrichtungen und lokalen Gremien • Förderung internationaler Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kindertagesbetreuung als integrierte Arbeitsform um den Bedürfnissen von Kindern und Familien in einer ganzheitlichen Weise gerecht zu werden • Nutzung inklusive pädagogischer Ansätze • Nutzung disziplinübergreifender Ansätze für die professionelle Entwicklung durch Partnerschaften

Kompetenzprofil für die Governance-Ebene

WISSEN	HANDLUNGSPRAXIS	WERTE
<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der Situation der Kindertagesbetreuung vor Ort, sowie in regionalen, nationalen und internationalen Kontexten • Kenntnis der Kinderrechte und der Rechte von Familien • Kenntnis von Strategien zum Umgang mit Vielfalt sowie Antidiskriminierung • Kenntnis verbindlicher Strategien zur Bekämpfung von Armut 	<ul style="list-style-type: none"> • Adäquate Ausstattung der Kitas zur Gewährleistung von Chancengleichheit beim Zugang • Entwurf effizienter Finanzierungsmodelle • Nutzung integrierter Ansätze zur Erziehung, Bildung und Betreuung auf kommunaler, Landes- und Bundesebene • Ko-konstruktionen eines pädagogischen Rahmens mit allen Beteiligten • Rekrutierung von Männern für die Arbeit in Kitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Recht der Kinder zur aktiven Partizipation in der Gesellschaft • Recht der Kinder ihre Potenziale durch Bildung zu entwickeln • Respekt und Inklusion von Vielfalt • Erziehung als öffentliches Gut • Demokratie, soziale Inklusion und wirtschaftliche Entwicklung

Zwischenfazit

- System der Kindertagesbetreuung in Deutschland: **Heterogenität** der Trägerlandschaft, **Kleinteiligkeit** der politischen Entscheidungsträger (Bund Länder und Kommunen)
- **Wissen, Handlungspraxis und Werte** sind auf der Grundlage empirischer Analysen für das System der Kindertagesbetreuung auf verschiedenen Ebenen länderübergreifend *vor mehr als zehn Jahren* beschrieben.
- **Beziehungen und Interaktionen zwischen den Ebenen** sind kaum erforscht.
- **Veränderungsprozesse** werden in der Querschnittstudie nicht abgebildet.
- **Bisher gibt es in Deutschland nur einen unzureichenden Diskurs über diesen Ansatz des kompetenten Systems.**

Resilienz

Das Konstrukt der Resilienz

Organisationale Resilienz

Systemische Resilienz

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
- Resilienz wird **erst sichtbar beim Auftreten eines Risikofaktors**: ein resilientes Individuum setzt sich in anderer Weise mit kritischen Ereignissen auseinander als eine weniger resiliente Person (Rutter, 1987, Werner & Smith, 2001)
- Resilienz zeigt sich in der **Aktivierung protektiver Faktoren** und puffert Vulnerabilitäten (Risikofaktoren)
- resultiert aus **Lernen und Sozialisation** über die Lebensspanne

Resilienz

- Bild der *Impfung bzw. Immunisierung*:
 - die Immunisierung führt nicht allgemein zu einer Steigerung des Wohlbefindens, sondern **verändert die Auseinandersetzung mit dem spezifischen „Krankheitserreger“** in eine positive Richtung (Rutter, 1987)
 - Ergebnis eines **Prozesses** („Impfreaktion“)
 - **spezifisch**: die Immunität/Resilienz gegenüber bestimmten schädlichen Einflüssen
 - **Grundimmunität** gegenüber belastenden Alltagssituationen
 - **Spezifische Immunität/Resilienz** gegenüber *spezifischen Krisensituationen*
 - **Kritik des Resilienzkonzepts**:
 - Heroisierung der Unverwundlichen, Unverwundbaren, Unbesiegbaren – des Überlebens unter widrigen Umständen → **verdeckt Unzulänglichkeiten in den Entwicklungs- und Rahmenbedingungen** von Individuen, Organisationen, Systemen (vgl. Ulich, 1987, S. 183)
 - **Individualisierung von Risiken** anstelle von öffentlicher Vorsorge z.B. durch strukturelle Maßnahmen

Resilienz als allgemeine Widerstandskraft

„Grundimmunität“, Widerstandskraft

- **Individuen:** *fully functioning person (Rogers), Kohärenzgefühl als Merkmal seelischer Gesundheit (Antonovsky), protektive Faktoren (Werner & Smith)*
 - Selbstvertrauen, generalisierte Kontrollerwartung, Optimismus (Seligman)
 - emotionale Stabilität und Humor
 - flexible Selbstregulation
 - der Fähigkeit, bei Bedarf Hilfe zu erbitten usw.
- **Organisationen:**
 - geteilte Vision, Klarheit der Kernaufgabe
 - Analyse und Beeinflussbarkeit des Umfeldes
 - effektive und ermächtigende Leitung
 - kulturelle Elemente, geteiltes Wissen, Verfügbarkeit von Ressourcen
 - Entwicklung und Koordination von Managementformen
 - kontinuierliche Verbesserung
 - Fähigkeit Veränderungen zu antizipieren und zu managen (u.a. Hartwig et al., 2016, ISO o.J.)

Organisationale Resilienz

- **Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation sich verändernden Umwelt anzupassen, um weiterhin in der Lage sein, seine Ziele zu erreichen, zu überleben und zu wachsen (ISO o.J.)**
- Organisationale Resilienz geht einher mit
 - einer verbesserten Fähigkeit **Risiken und Verletzbarkeiten zu antizipieren** und damit umzugehen
 - einer erhöhten **Koordination und Integration von Management-Disziplinen** um Kohärenz und Leistungsfähigkeit zu verbessern
 - einem **vertieften Verständnis der Interessengruppen und Abhängigkeiten**, die das Erreichen der Ziele einer Organisation unterstützen (ebd.).

Systemische Resilienz

Resiliente Systeme

1. sind bei unterschiedlichen Schocksituationen in der Lage, **schnell und flexibel zu reagieren**, um die Auswirkungen zu minimieren. Dazu sollten ausreichende Redundanzen zur Verfügung stehen, um Ausfälle zu kompensieren und Kaskadeneffekte zu vermeiden.
2. verfügen über Kapazitäten, um **schleichende Stressfaktoren und Belastungen frühzeitig zu erkennen** und proaktiv Maßnahmen einleiten zu können.
3. verfügen über die Fähigkeit, **vor, während und nach einem kritischen Ereignis proaktiv zu agieren** und aus Schocks zu lernen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dies erfordert mehr als isolierte Einzelmaßnahmen, sondern macht einen **holistischen Ansatz** notwendig, bei dem sehr unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen zusammengeführt werden.

(Fraunhofer, 2021, S. 3f.)

Systemische Resilienz in der Kindertagesbetreuung

= Fortschreitende Fähigkeit, sich im Krisenverlauf anzupassen und weiter zu entwickeln (Sukkainen & Keski-Rauska, 2023, S. 156f.)

- **vorbereitet** sein, um in Krisensituationen die Handlungsfähigkeit schnell wiederzuerlangen
- **Aufrechterhalten** des Betriebs in der andauernden Krise (Krisenmanagement, energetische Versorgung, Moral)
- **Erneuerung** und Weiterentwicklung nach der Krise (u.a. zur Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung des Vertrauens der Gesellschaft in die Institutionen)



Systemische Resilienz

- **Grundimmunität**
 - Förderung eines **kompetenten Systems** u.a. durch kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung der Verantwortlichen auf allen Ebenen (EU, 2021)
 - **Leitung und Management** in Richtung **kompetenter und belastbarer Organisationen** → Einfallsreichtum, Geschwindigkeit und Flexibilität als Grundlage effektiver Krisenbewältigung
 - **Energieversorgung** zum Aufrechterhalten von Handlungsfähigkeit und Widerstandskraft („*Bitte setzen Sie die Sauerstoffmasken auf, bevor sie anderen helfen*“, Parrila & Mäntijärvi, 2023, S. 185, vgl. auch Rolfe, 2016, S. 5) → Sinn, Anerkennung, Ermutigung, Ermächtigung
- **Prävention spezifischer Risiken**
 - **Bereitschaft**, Risiken zu **antizipieren**
 - **auf spezifische Risiken bezogene Vorkehrungen** auf allen Ebenen des Systems: z.B. Bereitstellung von (materiellen, technischen, personellen) Ressourcen, Vernetzung, Aufbau von Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen
 - **Notfallpläne** und Training von Bewältigungsstrategien

Zwischenfazit

- Resilienz zeigt sich in der **veränderten Auseinandersetzung** des Individuums, einer Organisation oder eines Systems **mit schädlichen Einflüssen** (kritischen Ereignissen, Schocks)
- Resilienz kann durch Managementstrategien gefördert werden, welche die **Robustheit und Flexibilität** sowie die **Veränderungsbereitschaft** der Organisation und ihrer Mitglieder erhöhen → Aktivierung von Ressourcen bzw. protektiven Faktoren
- Resilienz bedeutet im Sinne einer **spezifischen Immunität (Impfung)**, dass Individuen, Organisationen und Systeme *nicht gegenüber jeglichen Katastrophen widerstandsfähig* sind.
- **Kritischer Aspekt des Resilienz-Diskurses:** Ablenkung von der Verantwortung des politischen Systems zur Setzung von (protektiven) Rahmenbedingungen für Individuen, Organisationen und Systeme

Ein kompetentes und resilientes System der Kindertagesbetreuung

Systemmerkmale

Krisenprävention

Ausblick

Merkmale eines kompetenten und resilienten Systems der Kindertagesbetreuung

- **Risikoanalyse:** Identifikation möglicher Gefährdungen der Funktionsfähigkeit des Systems der Kindertagesbetreuung
- **kompetente und widerstandsfähige Individuen und Strukturen** auf allen Ebenen des Systems (ausreichende Ressourcenausstattung, professionelle Leitung mit Förderung der individuellen Resilienz, agiler Organisationsformen usw.)
- partizipative, transparente und flexible **Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen** *innerhalb und zwischen den Ebenen* des Systems
- **Vernetzung** und Aufbau von tragfähigen **Arbeitsbeziehungen** zwischen den Akteur:innen auf verschiedenen Ebenen des Systems
- **Antizipation** von Krisenszenarien, Training möglicher Krisenstrategien

(Strehmel et al., 2023, S. 252)

Risiken und Präventionsansätze in Kitas

Feuer und Wasser

- Brandschutzvorschriften
- Bauliche Vorschriften

Gesundheit

- Kinder: U-Untersuchungen, Impf-Pflicht, Sicherheitsvorschriften (z.B. sichere-kita.de) u.a.
- Hygienevorschriften
- Salutogene Führung u.a. (Strehmel, 2020b, S. 160ff.)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (§5 ArbSchG)

Pandemien

- klare und transparente Kommunikation notwendiger Maßnahmen
- partizipative Strukturen zur Konkretisierung der Maßnahmen
- Autonomie in der Umsetzung ... (Lattner et al., 2022, 2023)

Risiken und Präventionsansätze in Kitas

Fachkräftemangel

- Zusätzliches nicht-pädagogisches Personal: Alltagshelferinnen, „helfende Hände“, Vertretungspools usw.
- Professionelle Personalführung und –bindung (Strehmel, 2020b)
- Kürzung der Öffnungszeiten
- Notfallpläne (Kriterien für Schließungen)
- mehr Ausbildung (Fachschullehrer:innen)?
- ???

Fluchtbewegungen

- Aktivierung der Sprachförderungskompetenz der Kitas
- Erhöhung der Platzkapazitäten u.a. durch (temporäre) Aufnahme von mehr Kindern
- Fortbildungen zu Trauma & Kultur und Sprache der Geflüchteten
- ???

Klima: Hitze, Dürre, Fluten

- Sonnencremes, Kleidung
- Regeln für den Außenbereich der Kitas
- Bauliche Maßnahmen (Sonnenschutz usw.)
- ???

Ausblick: Forschungsdesiderate und -ansätze

- Weiterentwicklung des **kompetenten Systems**: Diskurs und Professionalisierung auf allen Ebenen (Wissen, Handlungspraxis und Werte) → **Heterogenität der Trägerlandschaft, Kleinteiligkeit der Bestimmungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene**
- Wie gestalten sich die **Arbeitsbeziehungen** zwischen den Ebenen des Systems? → Vernetzung und der „personale Faktor“
- Mit welchen Ressourcen und Strategien setzen die **Interessengruppen** auf den verschiedenen Ebenen des Systems die Anliegen der Kinder und Familien sowie fachliche Anforderungen durch? → Projekt POLCAP (Political Capacity of Interest groups)
- ...

Vielen Dank!
Kommentare und Fragen?

petra.strehmel@hamburg.de

Quellenangaben

- EU 2011 – European Union/Urban, M., Vandenbroeck, M., Lazzari, A., Laere, K. v. & Peeters, J. (2011). *Competence Requirements in Early Childhood Education and Care. A Study for the European Commission General Directorate for Education and Culture. Final Report*. Online: <http://www.uel.ac.uk/wwwmedia/schools/cass/stafffiles/CoRe-final-report-2011.pdf>.
- Fraunhofer-Institut (2021). Resilienz. Ein Fraunhofer Konzept für die Anwendung. München: Fraunhofer-Gesellschaft.
- Hartwig, M., Kirchhoff, B., Lafrenz, B & Barth, A. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Organisationale Resilienz. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- ISO o.J. – International Organization for Standardization o. J.: Die ISO 22316 (Security and Resilience – Organizational Resilience – Principles and Attributes) [ISO-Norm https://www.beuth.de/de/themenseiten/resilienz-in-unternehmen](https://www.beuth.de/de/themenseiten/resilienz-in-unternehmen).
- Lattner, K., Strehmel, P. & Borkowski, S. (2023). Der Krise trotzen Dank Resilienz? Kita aktuell 4.2023, S. 7.-19
- Lattner, K., Otto, A., Strehmel, P. & Borkowski, S. (2022): Fachkräftegesundheit in Kitas in Zeiten von Corona. Was sagt „die Forschung“?, in: FORUM Jugendhilfe, Heft 4/2022 (Hg. Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ), S. 56-61.
- Parrila, S. & Mäntyjärvi, M. (2023). Crisis Leadership in Public Early Childhood Education Centers in Finland – Relation to Wellbeing at Work and Resilience. In: E. Fonsén, R. Ahtiainen, K.-M. Heikkinnen, L. Heikonen, P. Strehmel & E. Tamir (Eds.): Early childhood education leadership in times of crisis. International studies during the Covid-19 pandemic (pp. 173-188). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Rolfe, M. (2019). Organisationale Resilienz – mehr als ein Wettbewerbsfaktor. In M. Rolfe: Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern (S.1-14). Berlin: Springer.
- Rutter, Michael (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.
- Soukainen, U. & Keski-Rauska, M.-L. (2023). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Finnish Early Childhood Education and Care In: E. Fonsén, R. Ahtiainen, K.-M. Heikkinnen, L. Heikonen, P. Strehmel & E. Tamir (Eds.): Early childhood education leadership in times of crisis. International studies during the Covid-19 pandemic (pp. 153-172). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Literatur

- Strehmel, P. (2020a). Das System der Kindertagesbetreuung nutzen und weiterentwickeln. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (S. 353-379). Stuttgart: Kohlhammer (2., aktualisierte Auflage).
- Strehmel, P. (2020b). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen: Personalmanagement. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (2., aktualisierte Auflage, S. 135-194). Stuttgart: Kohlhammer.
- Strehmel, P. & Overmann, J. (2018). Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 28. München: Deutsches Jugendinstitut (online: <https://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/details/data/personalentwicklung-in-kindertageseinrichtungen/>).
- Strehmel, P., Tamir, E., Fonsén, E., Heikkinen, K.-M., Heikonen, L. & Ahtiainen, R. (2023): Conclusion and lessons learned for crises leadership and organizational resilience. In: E. Fonsén, R. Ahtiainen, K.-M. Heikkinen, L. Heikonen, P. Strehmel & E. Tamir (Eds.): Early childhood education leadership in times of crisis. International studies during the Covid-19 pandemic (pp. 247-253). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2020). Kernaufgaben der Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung. In P. Strehmel & D. Ulber: Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (S. 13-35). Stuttgart: Kohlhammer.
- Ulich, D. (1987). Krise und Entwicklung. Zur Psychologie der seelischen Gesundheit. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Werner, E., E. & Smith, R. (2001). Journeys from Childhood to Midlife. Risk, Resilience and Recovery. London: Cornell University press.





Ausgewählte Publikationen



bald in der 3. Auflage!

