

# Studienbrief

**Berufsbegleitender Zertifikatskurs  
„Leistungs- und Bildungsmanagement in Kindertagesstätten“**

**Thema  
„Qualitätsmanagement, Organisation, Recht und Betriebsführung“**



Justus-Liebig-Universität Gießen

Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften

Institut für Schulpädagogik und Didaktik der Sozialwissenschaften

## Beratung und Kontakt

### **Ansprechpartner**

**Prof. Dr. Norbert Neuß**

Tel.: 0641 99-24121

Fax: 0641 99-24129

E-Mail: [Sekretariat-Neuss@erziehung.uni-giessen.de](mailto:Sekretariat-Neuss@erziehung.uni-giessen.de)

### **Postanschrift**

Justus-Liebig-Universität Gießen

Institut für Schulpädagogik und Didaktik der Sozialwissenschaften

Karl-Glöckner-Straße 21 B217

35394 Gießen

## Die Autorin

Anja Krassa wurde 1966 geboren. Sie studierte Veterinärmedizin an der Justus-Liebig-Universität Gießen und Diplom-Pädagogik in Gießen und Marburg. Zu ihren Studienschwerpunkten zählten Pädagogik der Kindheit und Umweltbildung. Während ihrer Studienzeits gründete und leitete sie einen Waldkindergarten und war in verschiedenen Gremien frühkindlicher Bildung, Erziehung und Betreuung aktiv tätig. Bevor sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Justus-Liebig-Universität Gießen mit dem Aufbau des Kompetenznetzwerkes Elementarbildung Hessen beauftragt wurde, war sie als Fachberaterin tätig.



Zu ihrer Tätigkeit im Rahmen des Kompetenznetzwerkes Elementarbildung Hessen sammelte sie Lehrerfahrungen an verschiedenen Hochschulen sowie an der Fachschule für Sozialpädagogik in Gießen. Zu ihren Schwerpunkten gehört Naturpädagogik, Naturwissenschaftliche Bildung, Organisationsentwicklung und Netzwerkmanagement.

## Inhalt

Die Autorin .....	3
Modulübersicht .....	5
1. Einführung Qualitätsmanagement .....	6
Was ist Qualität? .....	6
Was ist Qualitätsmanagement? .....	7
Bereiche von Qualität.....	7
Qualität in Kindertagesstätten .....	9
Modelle zur Qualitätsentwicklung .....	9
Erfolgsfaktoren für QM-System .....	11
Qualitätsmanagement zwischen finanziellen Rahmenbedingungen und bildungspolitischen Ansprüchen .....	12
Projektideen .....	12
2. Einführung Organisation, Recht und Betriebsführung .....	15
Organisation .....	16
Management in Kindertagesstätten.....	18
Verwaltung .....	20
Finanzierung / Grundlagen Betriebswirtschaftslehre .....	25
Verhandlungen .....	31
Recht.....	32

## Modulübersicht

Modul 2: Organisation, Recht, Betriebsführung und Qualitätsmanagement					6 CP	
Modulbezeichnung		Organisation, Recht, Betriebsführung und Qualitätsmanagement				
Modulcode		M 2				
FB / Fach / Institut		FB 03 / Institut für Schulpädagogik / Abteilung für Pädagogik der Kindheit				
Modulverantwortliche/r		Prof. Dr. N. Neuß				
Kompetenzziele	Die Kursteilnehmer/-innen...					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kennen die Grundlagen der Organisations- und Managementlehre und können diese Kenntnisse in Ihrer Einrichtung konkret umsetzen.</li> <li>lösen rechtliche Anwendungsfälle aus dem Kita-Bereich</li> <li>können die juristische Sicht der Dinge erkennen und berücksichtigen</li> <li>besitzen einen Überblick über Kita-relevante Gesetze und Rechtsvorschriften und können sich darauf Entscheidungsgrundlagen für Ihre Praxis erarbeiten.</li> <li>bauen sich für Ihre Kita ein zugeschnittenes Rechnungswesen.</li> <li>eignen sich die Grundlagen des Marketings mit Methoden und Instrumenten des Sozial- und Bildungsmarketings an.</li> <li>erarbeiten sich differenzierte Kenntnisse zu Methoden und Ansätze des pädagogischen Qualitätsmanagements in Kindertagesstätten</li> <li>erproben ein Instrument zur Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten</li> <li>sind in der Lage, ein einrichtungsbezogenes Qualitätsmanagementkonzept zu erarbeiten, pädagogische Qualität zu sichern und die Abläufe transparent zu gestalten</li> </ul>					
Modulinhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsmanagement</li> <li>Differenzierte Rechtskenntnisse der Kinder- und Jugendhilfe</li> <li>Kita-spezifische rechtlich relevante Aufgabenbereiche: Finanzierungsformen, Unfall- und Hygienevorschriften, Aufsichtsrecht, Datenschutz etc.</li> <li>Fallstudien aus dem rechtlichen Bereich</li> <li>Grundlegendes betriebswirtschaftliches Wissen in Anwendung auf das Arbeitsfeld</li> <li>Basiswissen zu Zielen, Prinzipien und methodischen Ansätzen des Qualitätsmanagements</li> <li>Instrumente und Konzepte zur Qualitätsentwicklung</li> </ul>					
Workload insgesamt		180 Stunden				
Veranstaltungsart	A Lehrveranstaltungen		B Selbst gestaltete Arbeit	C Prüfung inkl. Vorbereitung	Summe	
	Präsenzstunden	Vor- und Nachbereitung				
Seminar	30	-	-	-	30	
Übung / E-Learning		90	40	20	150	
Summe	30	90	40	20	<b>180</b>	
Modulprüfung	Prüfungsform(en)		Wissenschaftliche Hausarbeit			
	Bildung der Modulnote		Hausarbeit 100%			
	Form der Ausgleichsprüfung					
	Form der Wiederholungsprüfung		mündliche Prüfung			
	Kurssprache		Deutsch			
Hinweise		Modulberatung und vorausgesetzte Literatur: wird im Kurs bekannt gegeben				

# 1. Einführung Qualitätsmanagement

Eine Kindertagesstätte ist kontinuierlich in gesellschaftliche Änderungsprozesse eingebunden. Diese Änderungsprozesse und die sich daraus ergebenden Herausforderungen müssen mit dem Angebot der Kindertagesstätte in Verbindung gebracht werden. Das Angebotsprofil muss überprüft werden und angepasst bzw. modifiziert werden. Die Leiterin hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe, Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse zu initiieren und dabei Träger-, Personal-, Eltern- und Kinderinteressen zu berücksichtigen und miteinander zu verbinden. Die Formulierung eines gemeinsamen und sowohl von Mitarbeiterinnen als auch Träger getragenen Leitbildes stellt die Grundlage für eine nachhaltige Verankerung einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung in der Einrichtung dar.

## Was ist Qualität?

Qualität stellt primär einen neutralen Begriff dar, der sich auf die Summe aller Eigenschaften eines Prozesses, eines Objektes oder eines Systems bezieht. Wird der Qualitätsbegriff bewertend verwendet, wird die Güte der Eigenschaften dargestellt. Im wirtschaftlichen Alltag wird Qualität als Maßstab des Wertes und der Zweckangemessenheit eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Prozesses verwendet. Die Orientierung findet an den Kundenerfordernissen statt. Im pädagogischen Kontext wird der Qualitätsbegriff ebenfalls bewertend verwendet, wobei eine unklare Gemengenlage entsteht. Im Kindertagesstättenbereich wird oft von der Notwendigkeit der Qualitätsverbesserung gesprochen, ohne begründete Erkenntnisse darüber zu haben, wie die jetzige Qualität der Einrichtung überhaupt zu messen ist. Forderungen nach Qualitätssteigerungen erscheinen beliebig, da weder die Ausgangslage, die Verfahren noch die Zielformulierungen mit spezifischen Kriterien definiert sind.

An dieser Stelle erscheint es sinnvoll, den Qualitätsbegriff in seiner unterschiedlichen Verwendung auseinanderzuhalten.

1. In der umgangssprachlichen und einer eher allgemeinen Verwendung von Qualität ist von einer subjektiven Erfahrung einer Person hinsichtlich spezifischer Eigenschaften eines Produktes oder Dienstleistung auszugehen. Dabei ist Qualität weder gemessen noch konkretisiert.
2. Wird der Qualitätsbegriff auf allgemein festgelegte Anforderungen an ein Produkt z. B. Spritverbrauch bei Autos verwendet, dann bezieht sich Qualität auf eine Bewertung dieser Anforderung (je weniger Spritverbrauch, desto bessere Qualität des Produktes „Auto“)
3. Aus Sicht der Kunden wird Qualität als Realisierung aller Kundenanforderungen bewertet. Die Kundenanforderungen sind vorher über Marktforschung definiert. Fehlen einzelne Merkmale bzw. wurden Kundenanforderungen nicht umgesetzt dann spricht man von einer „schlechten“ Qualität. Wobei nie alle Anforderungen erfüllt werden können, da diese unterschiedlich in den Personengruppen ausfallen.
4. Des Weiteren gibt es ein Kosten-Nutzen-Qualitätsverständnis, wobei die Qualität dann gegeben ist, wenn die gewünschten Merkmale zu einem angemessenen Preis angeboten werden. Dabei können „nutzlose“ Produktmerkmale nicht einen höheren Preis rechtfertigen.

5. Schließlich kann der Qualitätsbegriff dann verwendet werden, wenn Vereinbarungen und Normen erfüllt werden, die nicht auf Wissen und Erkenntnissen beruhen.

### Was ist Qualitätsmanagement?

Qualitätsmanagement umfasst Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung, Qualitätscontrolling und stellt Tätigkeiten der Führung, die Ziele und Verantwortungen festlegen dar. Dabei werden die stattfindenden Prozesse geprüft, Daten zur Prüfung erhoben und vorhandene Schwachstellen analysiert. Angestrebte Ziele und Ergebnisse müssen langfristig gesichert werden.

- Dabei stellt Qualitätsentwicklung einen dynamischen Prozess dar, Qualität ist nie abgeschlossen oder fertig, sondern der Ist-Standard sollte ständig überprüft werden.
- Grundannahme: In sozialpädagogischen Einrichtungen geht es um die Förderung und Entwicklung von Menschen in kommunikativen und wechselseitigen Beziehungsverhältnissen. Dies macht die Festlegung von verbindlichen und systematischen Standards zur Messung der Qualität schwierig.

Der Aufbau und die Beschreibung fachlicher Standards und die Darstellung eines individuellen Profils sind Elemente des Qualitätsmanagements und gewinnen im Zuge von Veränderungen im wissenschaftlichen Diskurs und in Gesellschaft an Bedeutung. Allerdings gibt es keine verbindlich und systematisch entwickelte Standards und Messverfahren.

Qualität befindet sich ebenfalls in einem Spannungsfeld zwischen bildungspolitischen Ansprüchen und finanziellen Rahmenbedingungen.

Aufgabe:

Lesen Sie den Artikel von Clemens M. Weegmann „Ist pädagogisches Handeln messbar?“<sup>1</sup> und fassen Sie die wesentlichen Aussagen in 10 Punkten/Sätzen zusammen.

### Bereiche von Qualität

1. Die **Strukturqualität** wird durch die Rahmenbedingungen der Einrichtung/Organisation bestimmt. Sie ist relativ gut messbar und beschreibbar. Da die Rahmenbedingungen in die Organisation einfließen, spricht man hier auch von Input bzw. Input-Messung. Die Rahmenbedingungen umfassen:
  - a) Personal: Quantität, Ausbildung, Weiterbildung, Fachlichkeit
  - b) Finanzen: Höhe, Verwaltung, Verwendungsrichtlinien
  - c) Organisation: Aufbau, Abläufe
  - d) Gruppengröße

Frage 1: Von was sind diese Rahmenbedingungen und somit die Strukturqualität abhängig?

(Stichworte: Politik (Kinder- und Jugendhilfe), Gesellschaft, Trägerprämissen)

Frage 2: Welche Faktoren der Strukturqualität bestimmen Ihre Handlungsspielräume innerhalb Ihrer Einrichtung?

2. Die **Orientierungsqualität (Input)** wird von den beteiligten Personen bestimmt und umfasst Vorstellungen über kindliche Entwicklung, pädagogische Normen und Ziele. Hier geht es um Wertvorstellungen und Haltungen, Überzeugungen, Wünschen und Meinungen der Mitarbeiterinnen.

(Stichwort: „Bild vom Kind und von der Familie“ / Leitbild)

3. Die **Prozessqualität (Output)** umfasst die Qualität der Interaktion zwischen Zielgruppe (Kind + Eltern) und Fachkraft. Die Prozessqualität verdeutlicht die Fachlichkeit von Erziehungsprozessen sowie Beziehungsgestaltung.

Problem: Da sich die Wirkungen der Prozesse in einer sozialpädagogischen Einrichtung oft erst zeitlich verzögert zeigt und auch von äußeren Bedingungen abhängig ist, ist die Evaluierung der Prozessqualität sehr schwierig, da Ergebnisse nur schwer messbar und vergleichbar sind. Zur Beobachtung, Sicherung und Entwicklung der Prozessqualität braucht es spezifischer Kenntnisse (Stichworte: Fortbildungen, Training, Supervision, externe Fachkräfte)

4. Die **Ergebnisqualität** ist in ihren Folgewirkungen outcome-orientiert (z. B. Außenwirksamkeit). Unmittelbare, output-orientierte Erfolge sind eher feststellbar, dabei geht es z. B. um die Verwirklichung von Bildungs- und Erziehungszielen (Sprache, Kognition, motorische Entwicklung u.a.). In der Ergebnisqualität zeigt sich, ob Struktur- und Prozessqualität den gewünschten Erfolg erbracht haben.

Ergebnisqualität = Strukturqualität + Prozessqualität unter Einbeziehung des Klientels (Elternzufriedenheit, sozio-ökonomische Situation)

Dabei geht es um folgende Fragen:

Werden die gewünschten Resultate erreicht?

Stehen Kosten und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis?

Aufgaben:

1. Was sagt das Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII) zu Qualität in den Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe? Im Allgemeinen und im speziellen für die Kindertagesbetreuung!
2. Gibt es Trägerspezifische Standards? Wenn ja welche?



## Qualität in Kindertagesstätten

In der NUBBEK-Studie von 2012 wird zunächst festgehalten, dass eine qualitativ gute Bildung, Betreuung und Erziehung wichtig ist für das Wohlbefinden und die Entwicklung, aber gleichzeitig gibt es geringe Kenntnisse über die pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen. Daten für die Qualitätssteuerung fehlen, da sowohl die Träger als auch Jugendämter und Landesministerien keine Daten über die pädagogische Qualität der Einrichtungen im Zuständigkeitsbereich besitzen. Des Weiteren gibt es keine wissenschaftlichen Untersuchungen zur Qualitätserfassung.

Am Beispiel der NUBBEK-Studie werden Qualitätsmessverfahren dargestellt und kennen gelernt. Weiterhin werden relevante Ergebnisse diskutiert und Bezug zur eigenen Einrichtung, Leitungsrolle und pädagogischen Arbeit gesetzt.

## Modelle zur Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklungsverfahren sind gekennzeichnet durch unterschiedliche Wege und verschiedene Schwerpunkte. Dabei herrschen vier Konzepte vor.

### A) Normierte Organisationsentwicklungsverfahren:

Zertifizierung nach DIN EN ISO Normen

= Verfahren, die Standards für Produkte und Dienstleistungen und deren Herstellungsverfahren nachzuweisen. Zertifizierung = Ausstellung eines zeitlich begrenzten Zeugnisses:

DIN = Deutsches Institut für Normung e. V.

EN = europäische Norm

ISO = International Organization for Standardization

Kennzeichen:

- Stark formalisiert
- Kriterien sind branchenübergreifend, d. h. nicht nur auf Kindertagesstättenbereich bezogen
- Kriterien sind international anerkannt

Verfahren:

- Träger gibt Leitbild und Managementverfahren vor
- Leiterin oder andere eingesetzte Person beaufsichtigt Verfahren und initiiert Entwicklungsschritte
- Dokumentation erfolgt in Qualitätsmanagementhandbuch

Die unterschiedlichen Schwerpunkte und Verfahren von DIN EN ISO 9000:2000 und DIN EN ISO 9000 ff. werden anhand von Beispielen verdeutlicht.

### B) Allgemeine Steuerungsverfahren:

Kennzeichen:

- Vorgabe von Kriterien, orientiert an anerkannten fachlichen Standards für Kindertageseinrichtungen
- Diese Verfahren können und werden mit der Erteilung der Betriebserlaubnis (Mindestanforderungen) oder mit Fördermitteln verbunden.

Die Kindergarten-Einschätz-Skala = KES / KES-R stellt ein Instrument dar, um erzieherische Qualität im Kindergarten zu messen. Die KES fasst die Qualität in sieben Bereichen zusammen, z. B. Ausstattung, Interaktion, Aktivitäten u.a. Externe Beobachter erfassen die Merkmale in Beobachtungsbögen. Über die Ergebnisse des Messverfahrens kann eine fachliche Diskussion im Team angeregt werden.

### **C) Konzeptgebundene Verfahren:**

Kennzeichen:

- Dienen der politisch-administrativen Steuerung
- Gefördert und gesichert wird die Umsetzung eines spezifischen Konzeptes
- Beispiel: Qualitätsstandards zur Umsetzung von Familienzentren

Verfahren:

- Fragebogen zu Leistungen und Strukturen eines Familienzentrums in Form einer Selbstevaluation der Einrichtungen
- Externe Überprüfung der Selbstevaluation
- Zertifizierung in Form eines Gütesiegels

### **D) Fachspezifische Organisationsentwicklungsverfahren:**

Kennzeichen:

- Kann einzelne Teilbereiche des Angebotes, z. B. Elternarbeit oder Vernetzung, aber auch die gesamte Einrichtung umfassen
- Zertifizierung ist nicht zwingend erforderlich
- Umsetzung erfolgt dialogisch mit allen Beteiligten

Z.B.:

Systeme einzelner Träger (KLAX-Kindergärten)

Systeme einzelner Anbieter („lernorientierte Qualitätstestierung“)

Nationale Qualitätsentwicklung im System Tageseinrichtungen für Kinder = NQI

### **E) Kronberger Kreis**

Das Prinzip des Kronberger Kreises „Qualität im Dialog entwickeln“, d. h. einen fachlich begründeten Dialog über die eigene Arbeit im Team anzuregen, wird konkretisiert und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit überprüft.

#### Aufgabe:

Die beispielhaft aufgeführten Modelle und weitere Qualitätsmanagementkonzepte finden sich übersichtlich in „Qualitätsmanagementkonzepte für Kindertagesstätten“ der ArtSet Qualitätstestierung GmbH<sup>1</sup>. Wählen Sie ein Qualitätsmanagementkonzept aus und beschäftigen Sie sich intensiver mit den Inhalten. Holen Sie weitere Informationen zu dem Konzept ein, beschreiben Sie die wesentlichen Punkte, stellen Sie Überlegungen an hinsichtlich der Übertragbarkeit in Ihre Einrichtung. Welche Vorteile sehen Sie in dem gewählten Qualitätsmanagementkonzept? Welche Nachteile?

#### Lückentext:

Die . . . . . beschreibt Ziele, Angebote, Rahmenbedingungen, Leitbild, Formen der Zusammenarbeit u.a. Der selbst gesetzte Schwerpunkt der Arbeit stellt als Alleinstellungsmerkmal das . . . . . dar. Werte, Normen und Haltungen bestimmen das . . . . . Die Beschreibung und Entwicklung fachlicher Standards sowie die Umsetzung in Verfahrens- und Arbeitsanweisungen erfolgt im . . . . . der Einrichtung.

(Qualitätsmanagementsystem, Leitbild, Profil, Konzeption)

Vor Erarbeitung und Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems sind folgende Fragen zu klären:

Bitte beantworten Sie die Fragen in wenigen Sätzen:

1. Sind Ihnen inhaltliche Vorgaben zu einem Qualitätsmanagementsystem durch Ihren Träger bekannt?  
Wenn ja, wie sehen diese aus?
2. Das Qualitätsentwicklungsverfahren benötigt Zeit. Wie sieht es mit den zeitlichen Ressourcen für Team-Tage oder-workshops aus innerhalb der nächsten 1 bis 2 Jahre?
3. Wer kann und sollte die Verantwortung für die Steuerung des QM-Prozesses übernehmen?
4. Das erarbeitete QM-System muss auch darüber hinaus evaluiert und weiterentwickelt werden. Bestehen dazu die Bereitschaft und die Möglichkeiten / Ressourcen?

### Erfolgsfaktoren für QM-System

Im Qualitätsentwicklungsverfahren müssen darüber hinaus gehende Faktoren berücksichtigt werden. Die Bedeutung dieser Faktoren wird diskutiert und in konkrete Handlungsschritte und Realisierungsmöglichkeiten umgesetzt:

1. Kontinuität: längere Gültigkeit durch Aktualisierung und Pflege
2. Konsistenz / Transparenz: durchgängige Wahrnehmung der Qualität in der Öffentlichkeit

3. Einheitlichkeit: angestrebt wird eine einrichtungsübergreifende gemeinsame Sprache mit Kooperationspartnern
4. Glaubwürdigkeit / Authentizität: glaubwürdige Vertretung der Qualitätsstandards, die sich in Verhaltung, Haltung, Einrichtungskultur und –profil zeigt.
5. Strategie: Wie können aus den Qualitätskriterien und Ergebnisse des QM-Verfahrens angebots-, finanz-, und personalstrategische Konsequenzen gezogen werden?

### **Qualitätsmanagement zwischen finanziellen Rahmenbedingungen und bildungspolitischen Ansprüchen**

Ökonomische Rationalisierung zieht sich als notwendige Handlungsprämisse durch Verwaltungsebenen, dem Bildungs- und Sozialbereich. Qualitätsmanagementprozesse werden hierbei oft als Optimierung vorhandener struktureller Rahmenbedingungen angesehen. Grundsätzlich besteht aber ein Zusammenhang zwischen Strukturqualität, Prozess- und Ergebnisqualität. Dabei ist Qualität und Qualitätsverbesserung mit Kosten verbunden. Im wirtschaftlichen Wettbewerb stellt sich immer die Frage, welchen Preis ist der Kunde bereit, für Qualität zu zahlen? Qualitativ hochwertige Produkte sind teurer in der Produktion (Material, Verarbeitung u.a.), der Preis für das Produkt ist höher und hier erfolgt die Analyse der Kundenbereitschaft, diesen Preis auch zu zahlen. Im Kindertagesstättenbereich ist die Qualitätsverbesserung ebenfalls mit höheren Kosten verbunden, aber hier können diese nicht mit höheren Preisen für die Eltern aufgefangen werden.

### **Projektideen**

#### **A) Der Impulse-Qualitätsmanagementprozess von Glöckner-Hertle und Wünsche als Instrument eines QM-Prozesses ohne professionelle Fachberater**

Anhand des impulse-Qualitätsmanagementprozesses wird exemplarisch ein QM-Prozess von der Motivation der Mitarbeiterinnen bis zur Erstellung eines eigenen Qualitätshandbuches durchgeführt. Ziel ist zunächst die Mitarbeiterinnen zu motivieren und somit auf den Qualitätsentwicklungsprozess mitzunehmen. Dabei werden auch die Verantwortlichkeiten werden geklärt. Die Strukturen und Ressourcen der Einrichtung werden ebenso erfasst wie die Erwartungen und Bedürfnisse der Kinder, Eltern, Träger und Mitarbeiterinnen. Ein Leitbild der Einrichtung wird entworfen und mit der Struktur und den Ressourcen verknüpft. Ziele und weiterentwickelte Standards werden entworfen und stetig überprüft. Das gesamte Verfahren wird in einem Qualitätshandbuch erfasst und auf dessen Basis ist eine stetige Weiterentwicklung z. B. auch über interne und externe Audits möglich.

#### **B) Die Gesundheit im Team und Älterwerden im Beruf**

Anhand theoretischer Grundlagen und Handlungshilfen wird ein für die eigene Einrichtung spezifisches Konzept zur Gesundheitsförderung in Kindertagesstätten im Hinblick auf Gesundheit und Älterwerden im Team entwickelt.

Z. B. Handlungshilfe "Gesund bleiben in der Kita"

Im Rahmen des Projektes "Demografie-sensible Gesundheitsförderung in Kindertagesstätten als Trägerkonzept" wurde eine Handlungshilfe "Gesund bleiben in der Kita" zur Unterstützung im Kita-Alltag entwickelt.

Ausgangspunkt für die thematische Orientierung der von der Demografie-Richtlinie der Sächsischen Staatskanzlei geförderten Handlungshilfe waren die in der Literatur (Khan, 2007) beschriebenen Belastungen älterer Erzieherinnen und die Bedürfnisse der befragten Projektteilnehmerinnen. Dies waren im Wesentlichen Rückenschmerzen, psychische Anspannung und Schwierigkeiten mit der Stimme.

Ziel der Handlungshilfe ist es, mittels verschiedener Visualisierungen die Beweglichkeit des Körpers zu verbessern, körperliche Entlastung zu ermöglichen und eine spielerische Unterstützung für die Selbständigkeit der Kinder in der Garderobensituation zu bieten. Dabei wurden die Materialien mit den Erzieherinnen und Leiterinnen der beteiligten Einrichtungen besprochen und deren Wünsche berücksichtigt.

## Literaturhinweise

Kramer, Jost W.: Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich. Wismar 2006

Bock-Famulla, K.: Zwischen Fachlichkeit und ökonomischer Handlungsrationalität – Perspektiven für Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen. In: G. Neubauer/J. Fromme/A. Engelbergt (Hrsg.): Ökonomisierung der Kindheit. Opladen 2002. S. 97 – 111

Deutscher Verein für öffentlich und private Fürsorge e. V.: Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe – Diskussionspapier des Deutschen Vereins zum Umgang mit §§ 79, 79 a SGB VIII. Berlin 2012

Fthenakis, W. E.; Hanssen, K.; Oberhumer, P.; Schreyer, I. (Hrsg.): Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Berlin, Düsseldorf 2009

Weegmann, C.: Ist unsere Kita eine gute Kita. Konzpte-e GmbH 2012

Weegmann, C: Ist pädagogisches Handeln messbar? In: QZ Jahrgang 56. München 2011

Artset Qualitätssicherung: Qualitätsmanagement-Konzepte für Kindertagesstätten. 2010

Dennecke, A.: Qualitätsentwicklung im Kindergarten auf dem Vormarsch. Hildesheim 2005

## 2. Einführung Organisation, Recht und Betriebsführung

Leitungskräfte von Kindertagesstätten stehen nicht nur im Bereich der Personalführung vor gewachsenen Anforderungen. An Leitungskräfte werden vermehrt Anforderungen und Aufgaben durch die Träger und politischen Gremien gestellt, die Handlungen und Tätigkeiten innerhalb der Einrichtung aber auch außerhalb erfordern. Der Begriff Leitung und die Tätigkeit als Leiterin müssen daher differenzierter betrachtet werden. Gefordert wird eine neue Professionalität, aber hierzu gehört auch die Bildung eines Bewusstseins der Leitungsidentität u.a. als

- *Budgetverantwortliche*  
Die Verwaltung eines eigenen Budgets bietet Chancen stellt aber auch vor besonderen Herausforderungen. Grundkenntnisse von Betriebsführung, Betriebswirtschaftslehre und Rechnungswesen müssen vorhanden sein. Darüber hinaus gehören zur Budgetverwaltung auch ständige Verhandlungen über Höhe und Verwendung des Budgets. Die Prämisse „mit geringem Budget größtmöglichen Nutzen“ zu erreichen, bedingt ein umfassendes Managementverfahren mit z. B. Zielformulierungen, Nutzenmaximierung, Umgang mit unterschiedlichen Interessenslagen u.a.
- *Vermittlerin betrieblicher Gesundheitsförderung*  
Negative Einflussfaktoren auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen müssen erkannt werden und gesundheitsförderliche Maßnahmen müssen evtl. auch unter Einbezug von Fachleuten ergriffen werden. Diese sind dem Träger und den Mitarbeiterinnen zu vermitteln.
- *Verantwortliche einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung*
- *Repräsentantin der Einrichtung*  
Die Einrichtung nach außen zu repräsentieren benötigt nicht nur Fähigkeiten und Kenntnisse der Kommunikationstechniken und Präsentationsmethoden, sondern auch die Identifikation mit dem Leitbild der Einrichtung.
- *Ansprechpartnerin des Trägers*  
Die Interessen und strukturellen Rahmenbedingungen des Trägers müssen bekannt sein und in die Einrichtung transportiert werden.
- *Akteurin im Sozialraum*  
Kindertageseinrichtungen stellen keine isolierten Einrichtungen dar. Vielmehr sind sie in dem Sozialraum mit den diversen Akteuren und spezifischen Erfordernissen eingebettet.
- *Changemanagerin*

Change Management (engl.) = Änderungsverwaltung

alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.

Die aufgeführten Aufgaben betreffen gegebenenfalls nicht alle Leitungskräfte. Andere Aufgaben kommen noch hinzu. Zur Bewältigung dieser Aufgaben sind Kenntnisse in den Bereichen Organisationsmanagement, besondere rechtliche Grundlagen und Kenntnisse wirtschaftlicher Strukturen im Kindertagesstättenbereich sowie Wirtschaftlichkeitskriterien notwendig. Dabei kann es nicht nur um vermehrtes Sachwissen gehen. Veränderungsprozesse in einer Einrichtung beinhalten auch immer einen Prozess der Entwicklung von Leitungsidentität, die auch immer mit einer Auseinandersetzung der eigenen Persönlichkeit verbunden ist.

Die Entwicklung der Leitungsidentität stellt einen Prozess dar, der folgende Elemente beinhaltet:

- Erkennen der eigenen Fähigkeiten
- Klärung der eigenen Erwartungen an die Tätigkeit der Leitung
- Abgleich der eigenen Fähigkeiten und Erwartungen mit den Anforderungen an Leitung allgemein = Perspektivenwechsel
- Entwicklung einer eigenen authentischen und selbstkritischen Leitungsidentität.

Die persönliche Reflexion und das eigene „Leitungsbild“ sowie das Fachwissen muss nun in konkretes, professionelles „Leitungshandeln“ umgesetzt werden.

## Organisation

Die pädagogische Tätigkeit in einer Kindertagesstätte erfolgt nicht vorrangig spontan und ungeordnet sondern sie unterliegt den Kennzeichen einer Organisationform:

- Es liegt ein gesellschaftlicher Auftrag vor.
- Sie orientiert sich an bestimmten Zielen.
- Sie unterliegt einem bestimmten methodischen Vorgehen.
- Ist mit Erwartungshaltungen an die Akteure verknüpft.
- Die Finanzierungsformen unterliegen politisch-administrativen Strukturen.
- Sie erfordern Kooperationen.

Aufgabe:

Interviewen Sie / befragen Sie eine Kurteilnehmerin hinsichtlich deren Organisation.

- a) Verdeutlichen Sie den gesellschaftlichen Auftrag an Ihre Organisation.
- b) An welchen Zielen orientiert sich Ihre Einrichtung? Führen Sie 5 Ziele auf.
- c) Welche Akteure können Sie benennen und welche Erwartungen haben diese Akteure?
- d) Wie erfolgt die Finanzierung Ihrer Einrichtung? Skizzieren Sie kurz die politisch-administrativen Strukturen.
- e) Mit wem kooperiert Ihre Einrichtung? Welche Kooperationen wären aus Sicht darüber hinaus notwendig?

Um Management verstehen zu können und reflektiert zu handeln, sind Kenntnisse über den Charakter und die Zusammenhänge der Organisation nötig. Organisationen sind zeitlich stabil und gegenüber ihrer Umwelt offen. Sie setzen sich aus Individuen und/oder Gruppen zusammen, dabei sind sie gekennzeichnet durch Zielorientierung und Zweckrationalität.



Aufgabe: Nennen Sie Beispiele für Organisationsformen.

Bei der Betrachtungsweise von Organisationen ist folgende Differenzierung möglich:

1. Die Organisation als ein Subjekt handelt als eigenständiger Akteur und stellt mehr dar als die Summe der Handlungen der einzelnen Mitglieder der Organisation. Hierbei zielt die Betrachtungsweise eher auf die strukturellen Aspekte von Organisation ab.
2. Bei einer Betrachtung des dynamischen Aspektes einer Organisation wird eher das soziale System, dass durch das Handeln der Mitglieder entsteht betrachtet. Hier liegt der Fokus eher Interessen, Handlungsstrategien und Verarbeitungsformen der Mitglieder.

Wichtig: Beide Aspekte müssen in einem angemessenen Managementhandeln berücksichtigt werden.

- a) Organisation = arbeitsteiliges soziales System zur Verwirklichung bestimmter Organisationsziele.
- b) Organisationsentwicklung = befasst sich mit längerfristig angelegten, systematischen, umfassenden Veränderungsprozessen von Organisationen und den dort arbeitenden Menschen. Sie stellt eine geplante Aktivität dar und umfasst die gesamte Organisation. Die Organisationsentwicklung sollte unter aktiver Mitwirkung der MitarbeiterInnen durchgeführt werden, Ziele dabei sind u.a. Erhöhung der Produktivität und Flexibilität. Es werden geeignete Arbeits-, Führungs- und Kooperationsformen implementiert.

Aufgabe:

Welche Ursachen haben bislang bei Ihnen Organisationsentwicklungsprozesse in Gang gesetzt?

Welche Gründe könnten aus Ihrer Sicht notwendige Organisationsentwicklungsprozesse fordern?

Schritte in der Organisationsentwicklung:

1. Definition der Kernelemente der Organisation: Ziele, Programm, Struktur, Organisationsmitglieder, Organisationskultur  
  
Z. B.: Mitarbeiterinnen stellen u.a. Organisationsmitglieder dar, die als Subjekte von Veränderungsprozessen verstanden werden.
2. Analyse der Organisation
3. Reflektierte Gestaltungsimpulse
4. Erkennen und analysieren von Widerständen:
  - a) Symptome von Widerstand:
    - Offene oder verdeckte mangelnde Kooperation,
    - Leistungsminderung
    - Abwesenheit
    - Kündigungen

- b) Gründe für Widerstände:
  - Angst vor Unbekannten
  - Fehlende Einsicht
  - Gruppendruck
- c) Überwindung von Widerständen:
  - Vorbereitende Informationstreffen
  - Partizipation bei Planung und Umsetzung
  - Verhandlungen und Vereinbarungen über Art und Umfang der Maßnahmen
  - Belohnung (Anerkennung, Sonderurlaub u.a)
  - Zwang (Vorschriften, Dienstanweisungen)

### **Management in Kindertagesstätten**

Managementstrukturen fanden Einzug im Kindertagesstättenbereich, da insbesondere Verantwortliche auf Verwaltungsebene davon ausgegangen sind, dass mit ihrer Hilfe, Ressourcen eingespart werden und gleichzeitig die Einrichtungsqualität steigt.

Management stellt eine Organisationseinheit (Person oder Personengruppe) in marktwirtschaftlich orientierten Betrieben dar. Zu den Aufgaben des Managements gehört die Festlegung von grundsätzlichen Zielen für das Gesamtunternehmen, dabei ist der Blick immer auf den „Markt“ und der Gewinnorientierung gerichtet. Der Prozess der Strategieentwicklung lässt sich in fünf Handlungsbereiche aufgliedern:

- a) Organisationsbezogene Steuerung = Gestaltung der innerorganisatorischen Strukturen und Abläufe, dabei auch gezielter Weiterentwicklung der Organisation
- b) Betriebswirtschaftliche Steuerung = sachgerechte und wirtschaftliche Verwendung von finanziellen Ressourcen
- c) Fachliche Steuerung = Sicherung der Organisationsleistungen
- d) Personen- und Gruppenbezogene Steuerung = Gestaltung der personellen Ressourcen
- e) Reflexion und Gestaltung der Organisation-Umwelt-Beziehung = Gestaltung unter Berücksichtigung der relevanten politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen

Aufgabe: Verdeutlichen Sie anhand von Beispielen Ihre Aufgaben in den 5 genannten Handlungsfelder der Steuerung.

- Nennen Sie ein Beispiel, wie Sie innerorganisatorische Strukturen oder Abläufe verändern können, um die Organisation / Einrichtung gezielt weiter zu entwickeln.
- Zeigen Sie anhand eines Beispiels, wie finanzielle Ressourcen Ihrer Einrichtung sachgerecht und wirtschaftlich angemessen verwendet werden könnten.
- Wie sind die Leistungen Ihrer Einrichtung zu sichern?
- Beschreiben Sie anhand eines Beispiels, wie Sie die Gestaltung personeller Ressourcen verstehen?
- Wie gestaltet Ihre Einrichtung konkret (ein Beispiel) ihre Beziehung zur Umwelt insbesondere unter dem Aspekt aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen?

Aufgabe: Diskutieren Sie Ihre Ergebnisse mit einer Kurskollegin und tauschen Sie sich über Ihre Beispiele aus:

- Entsprechen die Beispiele den Inhalten der 5 Aufgabenfelder?
- Ähneln sich die aufgeführten Beispiele?
- Gibt es weitere Aktivitäten der Einrichtung oder der eigenen Tätigkeit, die die einzelnen Punkte anschaulich darstellen?

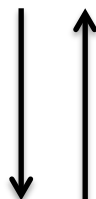
### **Begriffserklärung Steuerung**

Steuerung im ursprünglichen Sinne stellt eine gezielte und wirkungskalkulierte Intervention dar. Dieser Begriff muss in Einrichtungen im Bildungs- und Sozialbereich weiter gefasst werden. Hier stellt Steuerung eher einen Prozess der Beobachtung von Vorgängen und Umfeld einer Einrichtung, einer darauf folgenden Reflexion und die Entwicklung und das Einbringen von Gestaltungs- und Veränderungsimpulsen in die Organisation. Einrichtungen des Bildungs- und Sozialbereiches befinden sich verstärkt in einem Spannungsfeld zwischen menschlichem Handeln und systemischen Bedingungen. Eine reflexive Steuerung, die die Veränderungsprozesse auf Grundlage einer kontinuierlichen Feedback-Schleife anregt, wird diesem Spannungsfeld eher gerecht.

In der Führung / Leitung von Kindertagesstätten als Einrichtungen der Erziehungs- und Bildungsarbeit geht es nicht um Gewinnmaximierung (evtl. Wandel durch gewerbliche Träger / Anbieter), sondern um die Erfüllung von gesamtgesellschaftlichen Aufgaben.

Zu den klassischen Managementfunktionen, die über Kommunikation vermittelt werden, gehören:

- Ziele setzen
- Planen
- Entscheiden
- Realisieren
- Kontrollieren



Kennzeichen modernen Managements:

- Abbau von Hierarchien zugunsten von Führungspyramiden
- Entscheidungen werden delegiert
- Interdisziplinäre Teams zur Aufgabenlösung
- Ständige Verbesserung von Arbeitsprozessen
- Kundenorientierung bestimmt Betriebsentwicklung
- Qualitätskontrolle
- Flexible Arbeitszeitgestaltung

Zur Unterstützung der Führungskräfte bei Ihren vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen sowie den komplexen Organisationsstrukturen ist eine Annäherung an die Prinzipien des Managementsystems sinnvoll.

## Verwaltung

Ein weiterer zentraler Begriff stellt die Verwaltung dar.

### A)

Verwaltung stellt die Organisationsstruktur von Gemeinden, Städten, Landkreisen, Länder und von Bund dar. Sie sind öffentlich Einrichtungen, die ausführende Funktionen (= Exekutive) haben.

Im Gegensatz zu Markt und Management gibt sich die Verwaltung keine eigenen Ziele und existiert nicht in der Angebots- und Nachfrageorientierung.

Anbieter sozialer Dienstleistungen und die Verwaltung stehen in massiver Kritik.

Aufgabe: Welche Kritikpunkte sind Ihnen bekannt?

Eine Annäherung an Prinzipien des Managements sollen die Organisationsstrukturen effizienter gestalten und das System grundlegend reformieren.

Aufgaben der öffentlichen Verwaltung:

- Ordnung = Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit (Ordnungsämter, Gerichte, Polizei u.a.)
- Leistungen = Bereitstellung öffentlicher Einrichtungen (z. B. Kindertagesstätten)
- Lenkung = Förderung und Steuerung von Maßnahmen und Angeboten von öffentlichem Interesse durch Raumordnung (z.B. Bebauungspläne, Vorrangflächen für Windkraftanlagen) und Subvention
- Aufgaben = Beschaffung von Geldmitteln zur Erledigung der öffentlichen Aufgaben
- Bedarfsverwaltung = Bereitstellung von Sachmitteln und Personal zur Erledigung der öffentlichen Aufgaben

Finanzierung von Kommunen

- Kommunale Selbstverwaltung = Übernahme von freiwilligen Aufgaben, Pflichten oder staatlichen Aufträgen, z. B. Kindertagesstätten
- Politische Selbstverwaltung = Gemeindevertretung und Ausschüsse (Ehrenamt)

- Gemeindesteuern: Gewerbe-, Grundsteuer, Anteile an Lohn- und Einkommensteuer, Zuschüsse von Land und Bund
- Finanzausgleich zwischen Kommunen (z. B. Konflikt Länderfinanzausgleich)

## B)

Verwaltung stellt aber auch die Sicherung der Abläufe innerhalb der Organisation Kindertagesstätte dar.

- Hierzu gehören Trägerstrukturen (öffentliche, freie und gewerbliche Träger) mit ihren Unterschieden in den Rahmenbedingungen u.a., ihren Aufgaben und ihrer rechtlichen Stellung.
  - Unterschiede
  - Aufgaben
  - Rechtliche Stellung
  - Subsidiaritäts-Prinzip
- Zu der Verwaltungsstruktur einer Einrichtung gehört auch ein Organigramm. Es dient der Übersicht über Kommunikations- und Ablauf/Verfahrenswege dar und bietet somit interne und externe Transparenz über die Strukturen und Abläufe einer Einrichtung.

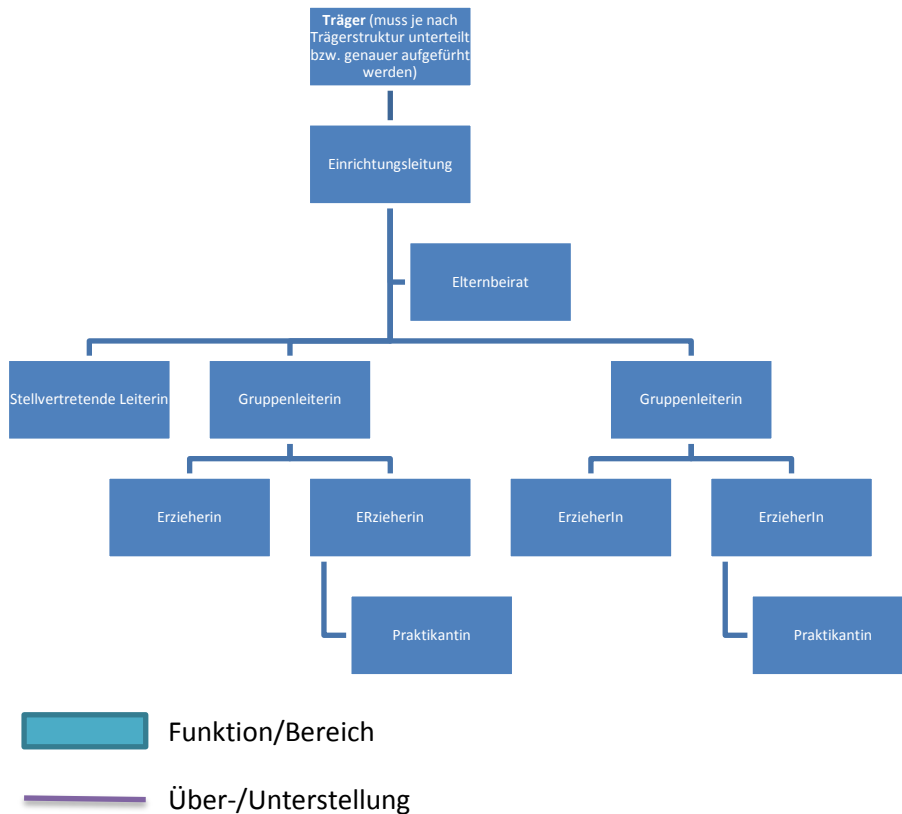
Im Organigramm wird grafisch dargestellt, welche Funktionen es gibt, wie Weisungsbeziehungen die Bindung an Weisungen verlaufen. Zur Erstellung eines Organigramms müssen folgende Grundfragen vorab geklärt werden:

- Welche Struktur hat unsere Organisation?
- Wie ist die Arbeit organisiert?
- Wie sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung verteilt?

Das Organigramm einer Kita in freier Trägerschaft wird anders aussehen, als das Organigramm einer Kita in kommunaler Trägerschaft.

Erstellen Sie ein Organigramm Ihrer Einrichtung mit folgenden Symbolen:

(verfügen Sie bereits über ein Organigramm, überprüfen Sie es auf Aktualität und evtl. notwendigen Veränderungsbedarf, z. B. hat sich etwas an den Weisungsbefugnissen geändert?)



Beispiel eines Organigramms (vereinfachte Darstellung)

- c) Hierzu gehört auch die Verwaltung Ihres Tagesablaufes.
- a. Schreibtisch-Organisation: Wie muss ein Schreibtisch aussehen, da dem Sie gut arbeiten können?

Schritte:

1. Räumen Sie den Schreibtisch ganz leer.
2. Räumen Sie alle Schubladen des Schreibtisches aus.
3. Setzen Sie sich an den leeren Schreibtisch.
4. Welches Gefühl stellt sich ein? (Beschreiben Sie dies Gefühl und halten Sie es schriftlich fest)
5. Jetzt teilen Sie den Schreibtisch in vier Quadranten ein.

<p><b>„Müll“</b> Seien Sie kompromisslos. Zeitungs-Artikel, und sind sie noch spannend, werden entweder gleich gelesen oder nie mehr. Belasten Sie sich nicht mit „Müsste mal“, „Interessant“ und „Wenn ich mal Zeit habe“</p>	<p><b>„Weiterleiten“</b> Hier findet sich alles wieder, was eigentlich jemand anderes haben sollte.</p>
<p><b>„Wichtig“</b> Hier kommen die Schriftstücke hin, die dringend und wichtig erledigt werden müssen. Diese haben oberste Priorität. (Sind Sie überrascht, wie wenig das ist?)</p>	<p><b>„Kurz und knapp“</b> Hier kommt das hin, was nebenbei, jetzt, sofort, in aller Kürze weggearbeitet werden kann. Greifen Sie zum Telefon. Jetzt. Und dann weg mit dem Papier!</p>

6. Sortieren Sie die in Schritt 1 und 2 ausgeräumten Papiere in die jeweiligen Quadranten.
  7. In Zukunft gibt es keinen Durcheinander-Stapel mehr, sondern Sie fassen jedes Papier nur einmal an: entweder gleich in den Müll oder in die thematisch passende Aufbewahrung.
- b. Verfügen Sie über einen Ordner mit den wichtigsten Unterlagen für den Betrieb einer Kita? Beschreiben Sie Ihr Ablagesystem für folgende wichtige Unterlagen und vermerken Sie, ob evtl. das Ablagesystem verbessert werden sollte:

Was	Wo abgeheftet	Ablage verbessern
<p><b>Aktuelle Betriebserlaubnis</b>            Vermerken Sie sich dazu folgendes:            In regelmäßigen Abständen und bei Amtsübernahme muss überprüft werden, ob die Eckdaten der Betriebserlaubnis den Realitäten entsprechen!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelt es sich um eine befristete oder unbefristete BE?</li> <li>• Wird der erforderliche Fachkraftschlüssel eingehalten?</li> <li>• Stimmen Kinderzahl und Öffnungszeiten mit den Angaben in der BE überein?</li> </ul> <p>Eine schriftliche Meldung an den Träger der öffentlichen Jugendhilfe (Jugendamt) ist erforderlich bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiterinnenwechsel</li> <li>• Änderung im Angebot</li> <li>• Änderung der Platzzahl</li> <li>• Auslagerung von Gruppen</li> <li>• Schließung der Einrichtung</li> <li>• Änderungen im Raumangebot</li> </ul>		
<b>Ausnahmegenehmigungen für befristete Übergangslösungen zur Deckung eines vorübergehenden Bedarfs</b>		
<b>Betriebsnummer der Agentur für Arbeit</b>		
<p><b>Vereinbarung zwischen Jugendamt und Träger über Umsetzung des Schutzes vor Kindeswohlgefährdung (§§ 8a und § 72a SGB VIII)</b>            Vermerken Sie sich dazu folgendes:            Jedes neue Teammitglied wird bei der Einstellung mit dem Inhalt der Vereinbarung vertraut gemacht.</p>		
<b>Vordruck: Nachweis über die Unterweisung der MitarbeiterInnen über die Vereinbarung zu § 8a SGB VIII</b>		

<b>Vordruck: Nachweis über die Hygiene-Schulung der MitarbeiterInnen</b>		
<b>Vertrag mit Beauftragten für Arbeitssicherheit</b>		
<b>Vertrag mit Betriebsärztin sowie Betriebsärztliche Bescheinigungen</b>		
<b>Sammlung der aushangspflichtigen Gesetze:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und § 61 b Arbeitsgerichtsgesetz (ArbGG)</li> <li>• Arbeitszeitgesetz</li> <li>• Jugendarbeitsschutzgesetz bei Beschäftigung von mind. Einem Jugendlichen</li> <li>• Mutterschutzgesetz, wenn mehr als drei Frauen beschäftigt sind</li> <li>• Unfallverhütungsvorschriften</li> </ul>		
<b>Vordrucke zur Meldepflicht bei ansteckenden Krankheiten / Infektionsschutzgesetz (IfSG)</b>		
<b>Bestätigungen jeder Mitarbeiterin über die Erstbelehrung über das IfSG beim Gesundheitsamt und alle Folgebelehrungen</b>		
<b>Informationen über GEMA bez. der Verwertung von musikalischen Werken</b>		
<b>Regeln zur Einhaltung der Fürsorge- und Aufsichtspflicht</b>		
<b>Hygieneplan</b>		
<b>Evtl. Vordruck einer Voranmeldung für Kinder</b>		
<b>Informationen zum Aufnahmegespräch (Informationen über die Einrichtung, Informationen über die Familie, Informationen über die Zusammenarbeit, Klärung von Formalitäten, Protokoll über Aufnahmegespräch)</b>		
<b>Aufnahmebogen</b>		
<b>Klärung des Sorgerechts der Eltern</b>		
<b>Betreuungsvertrag</b>		



<b>Kita-Ordnung</b>		
<b>Richtlinien über die ärztliche Untersuchung, Bescheinigung über die ärztliche Untersuchung</b>		
<b>Einzugsermächtigung für den Elternbeitrag</b>		
<b>Informationen zur Eingewöhnung</b>		
<b>Einverständniserklärung zu den Personen, die das Kind in der Einrichtung abholen dürfen</b>		
<b>Vordruck: Einverständniserklärung zu Aktivitäten der Einrichtung (Ausflüge, Aufsichtspflicht bei Veranstaltung mit Eltern u.a.)</b>		
<b>Vordruck: Verabreichung von Medikamenten in der Kita</b>		
<b>Vordruck: Belehrung der Eltern und sonstiger Sorgeberechtigten gem. § 34 Abs. 5 Infektionsschutzgesetz</b>		
<b>Fotogenehmigung für Kita intern und für Öffentlichkeitsarbeit</b>		

In dem Modul: Führung, Team- und Personalentwicklung werden weitere Elemente der Einrichtungsorganisation behandelt.

## **Finanzierung / Grundlagen Betriebswirtschaftslehre**

Die Zuständigkeits-, Verantwortungs- und Aufgabenbereiche hinsichtlich Finanzierung der Einrichtung sind für Leitungskräfte sehr unterschiedlich. Diese hängen von der Art des Trägers und Aufgabenstellung durch den Träger ab. Grundsätzlich ist aber die Sorge um die Finanzierung der gesamten Einrichtung und einzelner Projekte allen Leitungskräften gemein. Leitungskräfte sind an den sozialpolitischen Diskussionen beteiligt und benötigen daher ein Grundwissen zu den Themen

### **a) Öffentliche Finanzwirtschaft**

Kommunen, Bundesländer und Bund sind zuständig für die Finanzierung von Kindertageseinrichtungen.

Die Kommune als kommunale Gebietskörperschaft trägt die Betriebskosten zu einem Großteil auf Grundlage vertraglicher Vereinbarungen mit freien Trägern. Gleichzeitig sind Kommunen Betreiber, d. h. Träger eigener Kitas. Die Förderung ist abhängig von den Öffnungszeiten und Betreuungsform, meist ist Voraussetzung, dass der Träger in die kommunale Jugendhilfe-/Bedarfsplanung aufgenommen ist.

Die Bundesländer (unterschiedliche Landesgesetze) finanzieren darüber hinaus anteilig Personalkosten, Zuschüsse zu Betriebskosten und zu Investitionsvorhaben.

Zuschüsse des Bundes erfolgen meist nur in Investitionsförderprogramme.

Ein Recht auf öffentliche Förderung gibt es nicht. Eine Zuwendung oder Bezuschussung wird dann gewährt, wenn eine Aufgabe oder Maßnahme im öffentlichen Interesse liegt.

## **b) Finanzierungsarten**

Teilfinanzierung:

Bei der Teilfinanzierung deckt die Zuwendung nur einen Teil der zuwendungsfähigen Ausgaben. Die Finanzierung für den übrigen Teil muss vom Zuwendungsempfänger selbst oder von dritter Seite aufgebracht werden.

Die Teilfinanzierung untergliedert sich in:

- Anteilfinanzierung:

Bei der Anteilsfinanzierung wird der Anteil festgelegt, den ein Träger zur Deckung der Kosten einer Maßnahme oder Projektes erhält. Den Rest der Kosten muss der Träger = Zuwendungsempfänger selber aufbringen. Der bezuschusste Anteil an den geplanten Kosten ist meist mit einem maximalen Prozentsatz angegeben, z. B. „Die Förderung kann mit max. 50 % der zuwendungsfähigen Kosten als Anteilsfinanzierung gewährt werden.“

Aufgabe: Formulieren Sie ein kurzes Rechenbeispiel zur Förderung einer Maßnahme/eines Projektes.

- Fehlbedarfsfinanzierung:

Der sogenannte Fehlbedarf stellt die Kosten dar, die ein Träger (Antragssteller) nicht abdecken kann. Dieser Fehlbetrag wird durch einen Zuschuss abgedeckt. Die Höhe kann sich auf die gesamten Kosten oder auf die zuwendungsfähigen Kosten beziehen und in Form eines Festbetrages oder eines prozentualen Anteils erfolgen.

- Festbetragsfinanzierung:

Es werden Festbeträge zu bestimmten Kostenarten (Personal- und/oder Betriebskosten) oder zu den Gesamtkosten ausgezahlt. Die Höhe der Festbeträge ist variabel.

Vollfinanzierung:

Bei der Vollfinanzierung deckt die Zuwendung die gesamten zuwendungsfähigen Ausgaben. Eigenmittel des Zuwendungsempfängers oder fremde Mittel werden nicht eingesetzt. Die Vollfinanzierung ist selten für freie Träger erreichbar.

## **c) Grundbegriffe der Förderung**

- Regel- oder institutionelle Förderung

Wird einer Institution oder Einrichtung gewährt, die auf Dauer als förderungswürdig angesehen wird. Alle Kosten, die zur Abdeckung der satzungsgemäßen Aufgaben entstehen, können bezuschusst werden. Wirtschafts-, Organisations- und Stellenpläne sind verbindlich zu bestimmen und werden kontrolliert. Alle Einnahmen (Spenden, Teilnahmegebühren u.ä.) müssen zur Deckung der Kosten eingesetzt und angegeben werden.

- **Projektförderung**

Sie dient der gezielten Unterstützung befristeter, begrenzter Maßnahmen (=Projekte). Die mit dem Projekt in Zusammenhang stehenden Einnahmen müssen zur Deckung der Kosten eingesetzt werden.

- **Grundlage einer Förderung ist der Kostenplan**

Der Kostenplan beinhaltet eine Auflistung der zu erwartenden Kosten (Personal- und Betriebskosten) für ein Projekt, eine Maßnahme, eine Institution, einen Träger.

Dieser sollte zwar detailliert und so genau wie möglich sein, aber auch zu Kostenblöcken zusammengefasst werden.

(Aufgabe: Erstellung eines Kostenplanes)

- **Finanzierungsplan**

Der Finanzierungsplan beinhaltet die Aufführung aller geplanten Einnahmen / Mittel. Er steht im direkten Zusammenhang mit dem Kostenplan. Der Finanzierungsplan macht Aussagen über die Möglichkeit (eines Trägers), die im Kostenplan aufgelisteten Ausgaben über Einnahmen und/oder Eigenmittel zu decken.

- **Bewilligungsbescheid**

Der Bewilligungsbescheid ist verbindlich. Er legt den maximalen Betrag der gewährten Zuwendung fest. Meistens gehen diese auf den eingereichten Finanzierungsplan zurück. Der Bewilligungsbescheid wird mit einer Rechtsbelehrung erteilt. Es finden sich weiterhin Hinweise und Fristen zur Einreichung eines Verwendungsnachweises.

- **Zuwendungsfähige Kosten**

Finanziert werden immer nur die zuwendungsfähigen Kosten. Es wird bestimmt, welche Kosten in einen Finanzplan und im Verwendungsnachweis einfließen dürfen. Die zuwendungsfähigen Kosten sind in den Förderrichtlinien aufgeführt.

Beispiel: Im Rahmen des U3-Ausbaus findet ein Anbau an Ihrer Kita statt. Da für die gesamte Einrichtung ein Bewegungsraum benötigt wird, wird dieser ebenfalls mit eingeplant. Die Gesamtkosten für Gruppenraum, Sanitärraum und Schlafräum U3 sowie Bewegungsraum belaufen sich auf 350.000 Euro. Da der Bewegungsraum von allen Kindern der Einrichtung genutzt werden soll, sind die Kosten hierfür nicht im vollen Umfang zuwendungsfähig gemäß der Förderrichtlinien des Investitionsprogrammes „Kinderbetreuungsfinanzierung 2008 bis 2013“. Somit können die Kosten

für den Bewegungsraum in Höhe von 100.000 Euro nicht im Finanzplan aufgeführt werden. Eine anteilige Förderung für die geplanten U3-Kinder kann berechnet und aufgestellt werden.

- **Eigenanteil**

Als Anlage zu einem Förderungsbegehren muss immer ein Finanzplan eingereicht werden. Der Finanzplan enthält zum einen die geplanten Gesamtkosten, zum anderen auch geplante Einnahmen zur Kostendeckung. Die öffentliche Hand und auch andere Geldgeber erwarten meist einen Eigenanteil, der vom Antragssteller zu erbringen ist. Der Eigenanteil kann aus eigenen Mitteln des Trägers, durch Teilnahmebeiträge, durch andere Zuwendungen privater oder öffentlicher Zuschüsse eingebracht werden. Die Förderrichtlinien der jeweiligen Zuschussgeber bestimmen genauer, welche weiteren Zuwendungen nicht als Eigenmittel gelten. Eine Eigenleistung in Form von Eigenarbeit ist ebenfalls anrechenbar.

- **Verwendungsnachweis**

Die Form der Nachweise über die Verwendung der bewilligten Gelder und auch die Abgabefristen werden in den meisten Fällen vom Zuschussgeber detailliert vorgegeben. Oft müssen vorhandene Formblätter genutzt werden. Zu diesem Nachweis gehört:

- der Sachbericht: er enthält eine Beschreibung der im Zuwendungsbescheid bewilligten und in die Praxis umgesetzten Aktivitäten/Maßnahmen
- eine Abrechnung der Mittel: Ausgaben und Einnahmen sind nach den im Zuwendungsbescheid aufgeführten Kostenarten aufzuführen, z. B. Ausgaben für Sachmittel, Honorare, Gehälter u.a. Die Ausgaben müssen durch Belege (Rechnungen) begründet sein.

**d) Rechnungswesen**

1. Grundbegriffe

- Betriebskosten
  - Personalkosten = alle Ausgaben für pädagogische Mitarbeiterinnen, Hausmeister-, Reinigungs- und Wirtschaftspersonal, Fortbildungskosten, Vertretungskosten und umfassen Gehälter incl. Arbeitgeberanteil, U1 und U2-Umlage
  - Sachkosten = alle sächlichen Geschäftsaufwendungen, z. B. Unterhaltung und Ergänzung Inventar und Außenanlagen, Kosten für Praktikantinnen, Beiträge zur Berufsgenossenschaft, Mietkosten, Kosten zur laufenden Unterhaltung der Räume, Verwaltungskosten
- Einnahmen
  - Zuschüsse
  - Bewertung der ehrenamtlich erbrachten Leistungen der Eltern
  - Elternbeiträge
  - Mitgliedsbeiträge, Spenden, Bußgelder, Projektförderung
- Finanzplanung

Ziel der Finanzplanung ist die Erarbeitung eines kostendeckenden Wirtschaftsplans. Für alle Einnahmen und alle Ausgaben werden Budgets geplant.

Aufgabe:

Ihr Team hat sich schon länger mit der Einrichtung einer Werkstatt beschäftigt. Hierzu werden Ausstattungsgegenstände – wie Werkbänke und auch Arbeitsmaterialien – wie Werkzeuge benötigt. Zwei besonders engagierte Mitarbeiterinnen haben sich fortgebildet und bereits ein Konzept zur Umsetzung entworfen. Bislang hat der Träger (die Kommune) sich offen für die Idee gezeigt. Das Konzept mit einem Kostenplan für Anschaffungs- und Ausstattungsgegenstände, sowie Renovierungsmaßnahmen in den Räumen aufgrund der Umgestaltung wird von Ihnen bei Ihrem Träger eingereicht. Ihr Träger teilt Ihnen mit, dass er die Idee zwar sehr gut findet, aber aufgrund der schlechten finanziellen ihrer Kommune, können keine finanziellen Mittel bereitgestellt werden.

Beschreiben Sie die Situation im Team und Ihre Funktion als Leiterin. Folgende Fragen können Sie dabei unterstützen:

1. Wie wirkt sich diese Nachricht auf Ihr Team aus?
2. Wie verhalten Sie sich gegenüber dem Träger (Rollenspiel: Träger-Leitungs-Gespräch)
3. Wie verhalten Sie sich gegenüber dem Team?
4. Wie transportieren Sie die Ablehnung des Trägers an das Team?
5. Eine Mutter hat bereits von Idee erfahren und fragt nach, wann die Werkstatt umgesetzt wird? Wie verhalten Sie sich gegenüber den Eltern?
6. Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es und welche Rolle haben Sie als Leiterin dabei?

Die Einnahmen einer Kindertageseinrichtung setzen sich zusammen aus:

#### 1. Elternbeiträge

Die Höhe der Elternbeiträge ist über die Betreuungsverträge und/oder Gebührensatzungen geregelt. Sie können Einkommensabhängig und gestaffelt sein.

Aufgabe: Fassen Sie zusammen, wie die Elternbeiträge in Ihrer Einrichtung geregelt sind.

Meist ist der Einzug der Elternbeiträge über die Verwaltung des Trägers organisiert.

## 2. Kommunale Förderung

### Aufgabe:

1. Stellen Sie dar, wie sich die kommunale Förderung Ihrer Einrichtung gestaltet.
2. Gibt es Kritikpunkte an der Form der kommunalen Förderung Ihrer Einrichtung? Welche Probleme liegen vor?

## 3. Eigenanteil des Trägers

### e) Weitere Finanzierungsmöglichkeiten

Die Erschließung weiterer Finanzierungsmöglichkeiten können anhand von Fundraising und Sponsoring verdeutlicht werden.

#### **Fundraising**

Fundraising stellt eine Maßnahme der Mittelbeschaffung in Form von Geld, Sachen und Leistungen dar z. B. zur Umsetzung eines definierten Projektes (Beispiel: Neugestaltung des Außengeländes). Zunächst muss die zu fördernde Maßnahme genau und nachvollziehbar beschrieben werden. In weiteren Schritten werden die benötigten Mittel festgehalten, die Zielgruppe (z. B. Stiftungen, Gerichte, Unternehmen, öffentliche Hand) wird umschrieben, Gegenleistungen werden definiert und die konkrete Vorgehensweise wird geplant. Gegenleistungen können dabei sein: Verbesserung des Images, Öffentlichkeitswirksam, Stärkung der Unternehmenskultur, Motivation der Mitarbeiter

#### **Stiftungen**

In Deutschland gibt es zahlreiche Stiftungen, die unterschiedliche Rechtsformen, Stiftungszwecke, Förderrichtlinien und Strukturen haben. Der inhaltliche Schwerpunkt einer Stiftung wird über den Stiftungszweck deutlich. Nur wenn die Inhalte der geplanten Antragsstellung dem Stiftungszweck entsprechen, ist ein Antrag auf Förderung überhaupt aussichtsreich. Stiftungen sind unterteilt in

- Operative Stiftungen, deren Zweck die Unterhaltung von Einrichtungen oder Durchführung von Programmen darstellt, z. B. Krankenhäuser, Museen, Behinderteneinrichtungen. Antragsstellungen bei operativen Stiftungen auf Förderung ist in der Regel nicht möglich.
- Förderstiftungen sind Organisationen, die Fördermittel an Dritte (in der Regel gemeinnützige Organisationen oder Einzelpersonen) vergeben, z. B. Robert Bosch Stiftung. Stiftungsziele stellen dar: Neuerungen anregen, Eigeninitiative fördern, bei besonderen Notlagen helfen.

Bevorzugt geförderte Aktivitäten sind dabei:

- Anschubfinanzierungen von Projekten, Maßnahmen, Einrichtungen
- Innovative Vorhaben, zukunftsorientierte Modellprojekte

- Regionale Bedeutung
- Veranstaltungen
- Öffentlichkeitswirksamkeit
- Stipendien
- Preise

## Verhandlungen

Die Kita-Leitung hat unterschiedliche Verantwortlichkeiten in den Bereichen Finanzierung, Budgetverwaltung, Antragsstellung u.a. So unterschiedlich die Verantwortlichkeiten in diesem Bereich sind, so unterschiedlich sind die damit verbundenen Aufgaben. Eine grundsätzliche Aufgabe stellt „Verhandlung“ dar: um mehr Geld allgemein, um ein neues Projekt umzusetzen und zu finanzieren, um mehr Verantwortlichkeit in der Mittelverwaltung u.a.

Aufgabe: Beschreiben Sie die Bereiche, wo Sie bereits Verhandlungen um „Gelder“ führen. In welchen Bereichen möchten/wollen/müssten Sie darüber hinaus Verhandlungen führen?

Bestandteile des Verhandlungsprozesses:

### 1. Planungsphase:

- Was? → präzise Zielbeschreibung
- Wozu? → Kenntnis über den Zweck
- Weshalb? → Sammlung nötiger Hintergrundinformationen
- Wie viel? → Feststellung welche Ressourcen zur Verfügung stehen?

Vorhandene personelle Ressourcen:

Vorhandene finanzielle Ressourcen:

Zusätzlicher personeller Bedarf:

Zusätzlicher finanzieller Bedarf:

- Bis wann? → Festlegung eines genauen Termins zur Umsetzung / Erledigung
- Wer? → Klärung der Verantwortlichkeiten für Ausführung und Kontrolle der einzelnen Maßnahmen zur Zielerreichung.

### 2. Zielformulierung

Aufgabe: Definieren Sie jetzt bitte ein Ziel, das Sie in den kommenden sechs Monaten erreichen wollen.

Ein Ziel ist:

- Herausfordernd, d. h. anregend aber nicht abschreckend

- Erreichbar, d. h. das Ziel sollte realistisch sein, die Planung sollte in Teilschritten erfolgen
- Messbar, d. h. Fortschritte sind deutlich sichtbar und überprüfbar

### 3. Gestaltung der Nutzen-Argumentation

Sie zeigt demjenigen, der überzeugt werden soll, wie er profitieren kann, wenn er sich Ihrem Ziel anschließt. Formulieren Sie dabei zum Beispiel:

- Das bedeutet für Sie,...
- Dadurch ersparen Sie sich,...
- Dann können Sie,...

Zur Nutzen-Argumentation gelangen Sie, indem Sie vorab klären:

- a) Wer ist Ihr potentieller Geldgeber? Was wissen Sie von ihm?
- b) Wie könnte Ihr potentieller Geldgeber von der Finanzierung Ihrer Arbeit/Ihres Planes profitieren?
- c) Wie formulieren Sie Ihre Nutzen-Argumentation?

Die Inhalte der Nutzen-Argumentation sollten jeweils auf den Geldgeber bezogen sein.

Argumentationsaufbau:

- a) Unsere Idee / unser Projektangebot
- b) Nutzen für den Geldgeber - dies bedeutet für Sie...
- c) Gemeinsame Perspektive – eine Zusammenarbeit ist daher sinnvoll

## Recht

Ziel der Kursinhalte zum Thema Recht ist, einen Überblick über die für die Leitung einer Kita relevanten Gesetze und Rechtsvorschriften zu erhalten. Sie stellen die Grundlagen für Entscheidungen der Leitungstätigkeit und im Falle von Konfliktfällen dar.

Aktuelle Entwicklungen in der Gesetzgebung und spezielle Landesförderungen (am Beispiel Hessen) sind ebenfalls Bestandteil der Einheit „Recht“. Hierbei werden aktuelle Entwürfe oder Gesetzesvorlagen aufgegriffen und daran erfolgt exemplarisch die Darstellung von gesetzlichen Änderungen und deren Auswirkungen auf die Kindertagesbetreuung allgemein und speziell der eigenen Organisation.



An dieser Stelle können nur beispielhafte Themen angerissen werden:

### **Kinderschutz in der Kita**

Aufgabe: Begeben Sie sich auf folgender Seite

[http://www.kindersicherheit.de/html/kita\\_schule\\_bauen.html](http://www.kindersicherheit.de/html/kita_schule_bauen.html)

auf den virtuellen Rundgang durch eine sichere Kita. Gleichen Sie die dargestellte sichere Kita mit Ihrer Einrichtung ab und beantworten Sie dabei folgende Fragestellungen:

- Welche „Gefahrenquellen“ sind in Ihrer Einrichtung im Vergleich vorhanden?
- Was fehlt in Ihrer Einrichtung?
- Üben Sie Kritik an der „sicheren Kita“? Wenn ja, welche?
- Schreiben Sie eine Prioritätenliste 1-3 der Gefahrenquellen, die in Ihrer Kita dringend verändert werden müssen.
- Welche Gefahrenquellen können Sie ohne größeren Aufwand beheben?
- Für welche Gefahrenquellen ist der Träger zur Behebung miteinzubeziehen?

### **Kinderschutz vor Datenschutz**

Jeder Mensch hat das Recht auf seine persönlichen Daten. Dieses Recht bedeutet für die Kindertagesstätte konkret eine stabile Vertrauensbasis zur Zusammenarbeit mit den Eltern. Nur wenn Eltern ihre Daten, Informationen und Gespräche in zuverlässige Hände wissen, werden sie diese auch den pädagogischen Fachkräften mitteilen. Der Kinderschutz hat aber Priorität vor diesem Datenschutz, d. h. Sozialdaten dürfen auch ohne Zustimmung und Mitwirkung der Eltern erhoben werden, um den gesetzlich vorgeschriebenen Schutzauftrag (SGB VIII) erfüllen zu können.

Gesetzliche Grundlagen hierzu sind der § 62, Abs. 3 Punkt 2.d SGB VIII, sowie der §8, Abs. 4 SGB VIII.

Grundsätzlich ist ein Abwägungsprozess im Vorfeld notwendig. Geprüft werden muss, ob Hilfen oder Hilfsmöglichkeiten nicht ausreichend erscheinen, einerseits dürfen die Kinder durch Informationen an die Eltern nicht in Gefahr gebracht werden andererseits stellt das gegenseitige Vertrauensverhältnis eine Basis für zukünftige Zusammenarbeit und auch Einflussnahme durch die Fachkräfte dar.

### **Aufsichtspflicht**

#### *Aufsichtspflicht bei Kleinstkindern*

Verlässliche Standards hinsichtlich der Beaufsichtigung von Kindern unter drei Jahren existieren trotz des quantitativen Ausbaus und des Rechtsanspruches noch nicht. Grundsätzlich gilt, dass sich das gebotene Maß der Aufsicht nach Alter, Eigenart und Charakter der Kinder richtet. D. h. die Aufsichtspflichtige muss im Einzelfall ihr Handeln danach ausrichten, dass weder das Kind noch Dritte gefährdet werden.

Das aktive und impulsive Verhalten von Kleinstkindern fordert eine engmaschigere und intensivere Aufsicht. Die baulichen Gegebenheiten fordern zusätzlich ein angemessenes Maß der Aufsicht. Z. B. Größe und Höhe von Spielgeräten. Den Kindern muss ermöglicht werden, ungehindert Bewegungs-

und Sinneserfahrungen sammeln zu können. Ausstattung und bauliche Gegebenheiten müssen hinsichtlich der Bedürfnisse der Kinder nachgerüstet oder gesichert werden.

### **Fallbeispiele Recht**

#### Umgang mit aggressiven Eltern

Auch heute bemerkte die Gruppenleiterin der Sperlingsgruppe, dass Sophie keine warme Jacke zum Draußen-Spielen mithatte. Sie hatte schon öfter mit der Mutter von Sophie darüber gesprochen, aber leider kommt dies trotzdem in diesem Winter täglich vor. Die Gruppenleiterin weiß, dass Sophie heute von ihrem Vater abgeholt wird und möchte ihn ebenfalls darauf ansprechen. Als der Vater kommt und Sophie abholen möchte, bittet Sie ihn zu einem kurzen Gespräch in den Personalraum. Sophies Vater sagt, dass er keine Zeit hat und fragt, was sie denn will. Die Gruppenleiterin sagt, dass sie mit ihm über die nicht adäquate Kleidung bzw. fehlende Winterjacke von Sophie reden will. Daraufhin fängt der Vater an lautstark zu brüllen: es ginge sie nichts an. Sie solle ihre lange Nase in ihre Angelegenheiten stecken. Sie solle auch gefälligst seine Frau damit in Ruhe lassen. Und was das überhaupt für eine sch... Einrichtung wäre, die die Kinder im Winter draußen spielen lassen würde. Sie als Leiterin hören das Gebrüll und greifen in die Situation ein.

- a) Wie könnte sich die Situation weiter abspielen?
- b) Welche Maßnahmen ergreifen Sie und welche Möglichkeiten können Sie evtl. ausschöpfen?

#### Aufgaben Recht:

1. Einzelaufgabe: Beschreiben Sie möglichst detailliert eine konkrete kritische Situation, die Sie selbst erlebt haben und in der Sie Schwierigkeiten hatten zu handeln.
2. Tauschen Sie sich in einer Kleingruppe über diese Situationen aus und entscheiden Sie sich für eine Situation, die Sie genauer analysieren wollen in der Kleingruppe:

Analysieren Sie den Verlauf der Situation:

- Welche Aspekte der Situationsbeschreibung sind für Sie besonders bedeutsam?
- Welche unterschiedlichen Deutungen haben Sie in Ihrer Gruppe?
- Wer sind die Akteure in der Situation?
- Beschreiben und bewerten Sie die Handlungsweisen und Reaktionen der einzelnen Akteure.
- Wie würden Sie alternativ reagieren?
- Welche Handlungsoptionen fallen ihnen darüber hinaus ein?
- Wie sind die alternativen Handlungsoptionen zu begründen?
- Gibt es Theorien, auf die Sie sich beziehen können?
- Worauf stützten sich die Handlungsoptionen?
- Welche Fragen und Herausforderungen ergeben sich für Sie persönlich aus dieser Situation?

Kategorien zur Analyse von kritischen Situationen:

1. Situationswahrnehmung und Situationsbeschreibung
2. Situationsinterpretationen
3. Handlungsplanung
4. Begründung zu den Handlungen
5. Selbst-Reflexion hinsichtlich der eigenen Handlungsrealisierung
6. Weiterführung und Entwicklung von Perspektiven. Welche Konsequenzen werden gezogen?

**Hätten Sie es gewusst?...**

Wie verhalte ich mich bei Bagatellverletzungen von Kindern und von Mitarbeiterinnen / Kolleginnen?

Bagatellverletzungen: sind kleinere Platz-, Kratz-, Schnitt- und Schürfwunden sowie Verbrennungen, die nicht größer sind als ein Finger der verletzten Person. Ebenso gehören dazu leichte Prellungen, Quetschungen und geschlossene Knochenbrüche von Fingern und Fußzehen. (DGUV Kinder, Kinder 2/2013, S. 14)

- a) Ich rufe einen Krankenwagen/Notarzt
- b) Ich bringe das Kind zum nächsten Arzt oder ins Krankenhaus mit meinem Auto.
- c) Ich rufe die Eltern an und warte mit dem Kind in der Kita bis die Eltern kommen.
- d) Andere Lösung:.....

## Literatur

Ellermann, Walter (Hrsg.): Organisation und Sozialmanagement für Erzieherinnen und Erzieher. Berlin 2007

Böttcher, Wolfgang; Merchel, Joachim: Einführung in das Bildungs- und Sozialmanagement. Regensburg 2010

Berghoff, W.; Schomacher, H.: Handlungsfeld:Sozialmanagement. Biografisches und methodisches Lernen auf dem Weg in Leitungsfunktionen. Berlin 2007

DGUV: Kinder, Kinder Zeitschrift für Sicherheit und Gesundheit in Kindertageseinrichtungen. 2/2013

## Quellen

<http://www.kindersicherheit.de/index.php>

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union mit den Förderkennzeichen: 16OH11008 und 16OH11009 gefördert.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

