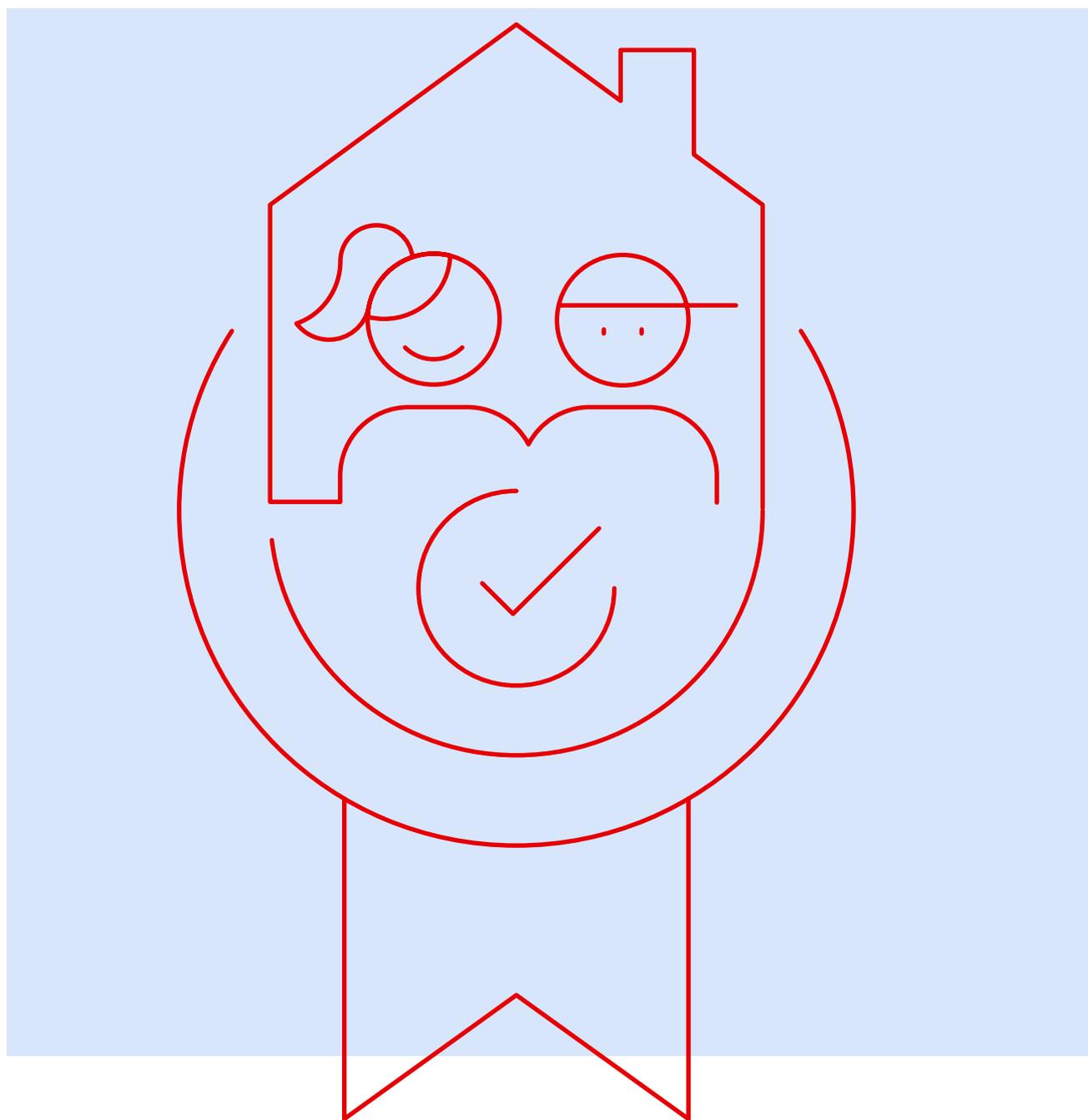


Handreichung zur Träger- qualität von DRK-Kinder- tageseinrichtungen



Inhalt

1

Einleitung

6

2

Das DRK als Träger von Kindertageseinrichtungen

9

- 2.1. Historische Entwicklung der Wohlfahrtsarbeit, insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe im Deutschen Roten Kreuz 10
- 2.2. Kindertagesbetreuung im DRK 12
 - 2.2.1. Gemeinsame Orientierung 12
 - 2.2.2. Hauptaufgabenfeld Kindertagesbetreuung 13
 - 2.2.3. Handlungsgrundsätze und Werte 15
- 2.3. Die Rolle des Trägers von Kindertageseinrichtungen 15
 - 2.3.1. Rechtliche Grundlagen 16
 - 2.3.2. Verantwortlichkeit und Transparenz 17
 - 2.3.3. Das DRK als Träger der freien Jugendhilfe 18
 - 2.3.4. Betriebserlaubnis und Betriebsprüfung 19
 - 2.3.5. Beratung für (angehende) Träger durch die betriebserlaubniserteilende Behörde 20
 - 2.3.6. Unterstützungs- und Beratungsangebote im DRK 22

3

Der Start einer Kita	23
3.1. Kita-Bedarfsplanung	24
3.2. Erteilung der Betriebserlaubnis	24
3.2.1. Zuverlässigkeitskriterien von Trägern	26
3.2.2. Einrichtungsbezogene pädagogische Konzepterstellung	26
3.2.3. Einrichtungskonzepte mit DRK-Profil	28
3.2.4. Personalbemessung	30
3.2.5. Gewaltschutzkonzept	35
3.2.6. Partizipation als Grundlage von Gewaltschutzkonzepten	36
3.2.7. Beschwerdemanagementkonzepte	39
3.3. Nachweis der Wirtschaftlichkeit	41
3.3.1. Finanzierungsquellen	43
3.3.2. Finanzierungsmodelle in der Praxis	45
3.3.3. Investitionen	47

4

Das DRK als Arbeitgeber	50
4.1. DRK-Profil und Außendarstellung	51
4.2. Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung	52
4.3. Wertschätzende Führung und Leitung	53
4.4. Partizipationsmöglichkeiten konzeptionell verankern	54
4.5. Die Einrichtungsleitung	55
4.5.1. Unterstützung durch den Träger	55
4.5.2. Unterstützung durch Fachberatungen	56
4.5.3. Unterstützung durch das Team und Teamentwicklung	56
4.5.4. Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen	57
4.6. Die pädagogischen Fachkräfte	57
4.7. Personalentwicklung und Personalbindung	58

4.7.1. Berufliche Weiterbildung	58
4.7.2. Führungskräfte gezielt fördern	59
4.7.3. Regelmäßige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche	60
4.7.4. Teamkultur	61
4.7.5. Möglichkeiten der Supervision, kollegialen Beratung und des Coachings	62
4.7.6. Gesundheitsmanagement	63
4.7.7. Work-Life-Balance	64
4.7.8. Gestaltung von Arbeitsverträgen	65
4.7.9. Gestaltung von Dienstplänen	65
4.7.10. Evaluation der Mitarbeitendenzufriedenheit	66
4.7.11. Konflikt- und Beschwerdemanagement	66
4.7.12. Entlastung durch Technik bzw. Digitalisierung	67
4.7.13. Trennungskultur	68
4.8. Personalmanagement	68
4.8.1. Belegungsprognosen	68
4.8.2. Strategische Personalplanung	69
4.8.3. Personalausfallkonzepte	70
4.8.4. Personalmarketinginstrumente	70
4.8.5. Bewerbungsmanagement	71
4.8.6. Einarbeitungskonzepte, Onboarding und Willkommenskultur	72
4.9. Qualitätsmanagement	73
4.9.1. Begriffsklärung: Was bedeuten Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung?	74
4.9.2. Qualitätskriterien für die Arbeit von Trägern	75

5

Rechtliche Rahmenbedingungen: Grundlagen und Vorschriften für die Arbeit des Trägers	78
5.1. Personengruppen	79
5.1.1. Kinder	79
5.1.2. Personal	79
5.1.3. Eltern	79
5.2. Sicherheit	79
5.2.1. Gebäude und Außengelände	79
5.2.2. Infektionsschutz und Erste Hilfe	80
5.2.3. Arbeitsschutz	80
5.3. Sonstiges	80
5.3.1. Versicherungen (wie z. B. Betriebshaftpflicht)	80
5.3.2. Hinweise zum Datenschutz	80
5.3.3. Hinweisgeberschutzgesetz	83

A

Anhang	84
A.1. Informationsquellen	85
A.2. Grundsätze und Geschichte des DRK	85
A.3. Übergeordnete Strategiepapiere des DRK und der International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies	85
A.4. Handreichungen und Publikationen des DRK mit Bezug zur Kindertagesbetreuung	86
A.5. Praktische Werkzeuge für den Einstieg	87
A.5.1. Wirtschaftlichkeit, Personalbemessung, Investitionen	87
A.5.2. Bewerbungsmanagement	87
A.5.3. Vertragsgestaltung	87
Impressum	88

1

Einleitung

Kindertageseinrichtungen sind nachgefragt. Die Plätze von Familien, das Fachpersonal von Trägern.

Mit der Übernahme einer Kindertageseinrichtung stellen sich dem Träger eine Fülle von Aufgaben und Anforderungen, die zum Teil denen anderer Arbeitsbereiche gleichen und sich darüber hinaus aus dem speziellen Auftrag und Betrieb einer Kita ergeben. Die vorliegende Handreichung greift wesentliche Aufgabenschwerpunkte von Trägern auf und erläutert diese. Was liegt in meiner Verantwortung als Träger? Welche rechtlichen Grundlagen muss ein Träger beachten? Vor allem aber, was kann ich für die Gewinnung und Bindung des Personals tun?

Diese Publikation richtet sich sowohl an neue Träger als auch bewährte Träger von Kindertageseinrichtungen im Deutschen Roten Kreuz (DRK). Sie bietet Grundlageninformationen sowie Hinweise zur Umsetzung aktueller rechtlicher Neuerungen in der Kinder- und Jugendhilfegesetzgebung.

Die Zeit steht nicht still und das Aufgabenspektrum von Trägern hat sich in den letzten Jahren erheblich erweitert. Mit dem Kinder- und Jugendstärkungsgesetz wird die Trägerzuverlässigkeit im § 45 SGB VIII als Voraussetzung für den Erhalt einer Betriebserlaubnis für eine Einrichtung bestimmt. Wie man die Zuverlässigkeit des Trägers nachweist, wird derzeit in den Bundesländern noch definiert.

Das DRK trägt mit dieser Handreichung dazu bei, die Qualität der Träger zu beschreiben. Dabei ist es dem DRK wichtig, den Grundsatz der Menschlichkeit zu berücksichtigen und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Bedeutung von Inklusion und Diversität im Arbeitsumfeld zu beachten. Ein DRK-Träger sollte demnach diversitätssensibel und inklusiv arbeiten, um diesem Anspruch gerecht zu werden.

Mit dem Bewusstsein, dass die Trägerqualität gerade auf verschiedenen Ebenen und von unterschiedlichen Organisationen beschrieben und definiert wird, haben wir uns in dieser Veröffentlichung auf folgende Kompetenzbereiche fokussiert:

- In der Handreichung finden Sie in » Kapitel 2 die verbandlichen Grundlagen für Kindertageseinrichtungen im DRK. Weshalb betreiben wir Kindertageseinrichtungen? Was ist unsere gemeinsame Orientierung? Welche Rolle hat der Träger einer Einrichtung?
- Das » Kapitel 3 richtet sich vor allem an Gliederungen im Verband, die dabei sind eine Kindertageseinrichtung zu planen. Hier finden Sie alles, was Sie für die Betriebserlaubnis benötigen auf dem aktuellen Gesetzesstand.
- » Kapitel 4 widmet sich dem DRK als Arbeitgeber und gibt Ihnen Empfehlungen für das Thema Personalgewinnung und -bindung und zum Qualitätsmanagement.

Der überwiegende Teil der gesetzlichen Grundlagen ist auf der landesgesetzlichen Ebene geregelt. Empfehlungen, die Sie in der Handreichung finden sind daher immer mit den hilfreichen Hinweisen aus ihrem DRK-Landesverband gemeinsam zu sehen.

Die Handreichung wurde erarbeitet von und mit Unterstützung von Fachexpertinnen und Fachexperten aus dem Verband. Besonderer Dank gilt der begleitenden Arbeitsgruppe;

- Carolin Ziegenhagen, DRK - Landesverband Baden - Württemberg,
- Eva Koschinka, DRK - Landesverband Niedersachsen,
- Gudrun Baackmann, DRK - KV Tecklenburger Land,
- Hermine Brenauer, Bayerisches Rotes Kreuz,
- Martina Grün, DRK - Jugendhilfe und Familienförderung in Lippe gGmbH,
- Dr. Ramona Barner - Brockmann, DRK - Landesverband Mecklenburg - Vorpommern,

sowie Herrn Krayss, Geschäftsführer des DRK - KV Ravensburg und Träger von fünf Kindertageseinrichtungen. Mit ihrem Fachwissen, konkreten Beispielen und viel Energie haben sie die Gliederung und wesentliche Inhalte der Handreichung erarbeitet. Den Text in einen Guss gebracht haben die Kolleginnen und Kollegen von InDiPaed.

Diese Handreichung soll durch regelmäßige Ergänzungen um Vorlagen, Praxisbeispielen aus der Arbeit von Trägern vor Ort lebendig werden. Mit Ihren Rückmeldungen können Sie uns dabei helfen genau das zu ermöglichen.

Sabine Urban

Diese Handreichung wurde von den Autoren und Autorinnen mit großer Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Irrtümer nicht ausgeschlossen werden. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts kann daher keine Gewähr übernommen werden. In der Handreichung sind landesspezifische Besonderheiten nicht berücksichtigt. Bitte wenden Sie sich dafür an ihren DRK-Landesverband. Seit der Veröffentlichung der aktuellen Auflage können auch rechtliche Änderungen eingetreten sein, die eine neue Bewertung erforderlich machen.

2

Das DRK als Träger von Kindertages- einrichtungen

Motivation und inhaltliche Verankerung für das Tätigwerden des DRK als Träger von Kindertageseinrichtungen sowie die DRK-spezifische Ausgestaltung dieser Aufgabe leiten sich aus den Rotkreuz-Grundsätzen sowie der Tradition des Verbandes ab. Der Grundsatz Menschlichkeit ist dabei von handlungsleitender Bedeutung:



*„Im Zeichen der Menschlichkeit setzt sich das Rote Kreuz für das Leben, die Gesundheit, das Wohlergehen, den Schutz, das friedliche Zusammenleben und die Würde aller Menschen ein.“
(Leitsatz des Deutschen Roten Kreuzes)*

Dabei erweist sich das Rote Kreuz von jeher als unparteilich. Gemäß seinen Leitlinien haben alle Hilfebedürftigen den gleichen Anspruch auf Hilfe, ohne Ansehen der Nationalität, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion, des Geschlechtes, der sozialen Stellung oder der politischen Überzeugung. Die tätige Hilfe geschieht freiwillig und aus dem eigenen, dennoch uneigennütigen Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies steht selbstverständlich einer leistungsgerechten Entlohnung professioneller Arbeit im DRK nicht entgegen.

2.1. Historische Entwicklung der Wohlfahrtsarbeit, insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe im Deutschen Roten Kreuz

Die Entwicklung des Roten Kreuzes¹ in Deutschland ist eng mit der Geschichte der deutschen Nation verbunden. Das Rote Kreuz wurde 1863 anlässlich einer internationalen Konferenz in Genf gegründet. Bereits im gleichen Jahr wurde die Idee auch in Württemberg aufgenommen. Damals gab es noch kein vereintes Deutsches Reich, sondern viele kleine Staaten. In den Jahren 1864 bis 1866 gründeten sich weitere Landesorganisationen zur „Pfleger im Felde verwundeter und erkrankter Soldaten“. Parallel zu diesen Landesvereinen, die meist ausschließlich aus Männern bestanden, bildeten sich, angeregt durch Königin Augusta von Preußen, sogenannte „vaterländische Frauenvereine“, deren Aufgaben neben der Unterstützung des Sanitätsdienstes vor allem in Sozialarbeit und Jugenderziehung sowie Krankenpflege bestanden. Diese Frauenvereine waren von Anfang an primär auf Friedensaufgaben ausgerichtet und wandten sich der freien Wohlfahrtspflege zu. Diese Initiativen stellen den Ursprung des DRK in seiner heutigen Form dar.

Besonderes Augenmerk der Frauenvereine lag auf Kindern und ihren Familien. Sie riefen Schularbeitenbeaufsichtigungen, Kinderküchen und Schulspeisungen ins Leben, aber auch eine Vielzahl von Kinderhorten (im damaligen Sprachgebrauch „Kinderbewahranstalten“),

¹ Ressourcen zur Geschichte des DRK hat das DRK-Generalsekretariat hier zusammen getragen: www.drk.de/das-drk/geschichte

in denen die Kinder den ganzen Tag betreut wurden. Hinzu kamen Kinderheime, Waisenhäuser und Erholungsheime. Was bereits damals galt – sich in besonderer Sorge benachteiligten und in Not geratenen Kindern und deren Familien zuzuwenden und sich für sie mit den verfügbaren Mitteln einzusetzen – muss auch heute maßgeblich für das Engagement des DRK sein.

Durch den Ersten Weltkrieg und die damit verbundene politische Veränderung erfolgte eine Zäsur in der bis dahin aufgebauten Arbeit. 1921 schlossen sich die Frauenvereine mit den Sanitätsvereinen zum Deutschen Roten Kreuz e. V. zusammen und bildeten einen Verband, der Sanitätsdienste und Wohlfahrtsaufgaben gleichwertig wahrnahm. 1925 wurde das Deutsche Rote Kreuz anerkannter Verband der Wohlfahrtspflege. In der Satzung von 1929 ist die Fürsorge für Mutter und Kind und für die heranwachsende Jugend wiederum fest verankert. Zu Kleinkindereinrichtungen heißt es dort:



„Sie dienen der Aufnahme von Kleinkindern, deren gute Versorgung während des Tages oder während bestimmter Stunden am Tage in der Familie nicht möglich ist. Ihre Aufgabe ist es, die Kinder nicht nur zu bewahren, sondern ihre körperliche, geistige und seelische Entwicklung zu fördern.“

1934 unterhielt das Deutsche Rote Kreuz 32 Kinderkrippen, 134 Tagesstätten, 377 Kindertageseinrichtungen und 43 Horte.

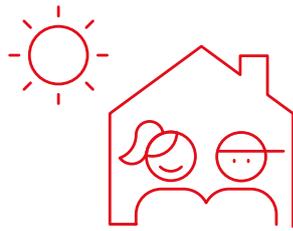
Die Zeit von 1934 bis 1945 brachte tiefe Einschnitte in die Wohlfahrtsarbeit unseres Verbandes. Während dieser Zeit gingen die Wohlfahrtseinrichtungen und das Jugendrotkreuz in nationalsozialistischen Organisationen auf. Das Deutsche Rote Kreuz erschien nicht mehr als Wohlfahrtsverband, wohl aber wurde seine Zuständigkeit im Katastrophenschutz, im Rettungsdienst und in seinen Einsätzen auf den Kriegsschauplätzen verstärkt.²

Nach dem Zweiten Weltkrieg engagierte sich das Rote Kreuz für Kriegsgefangene, Geflüchtete und im Suchdienst. An die außerordentlichen Leistungen, die vor dem Zweiten Weltkrieg in der Wohlfahrtsarbeit erbracht wurden, knüpfte das Deutsche Rote Kreuz in den fünfziger Jahren zunächst nicht wieder an. Die Entwicklung der Wohlfahrtspflege im Verband, somit auch der Kinder- und Jugendhilfe, verlief nur langsam. In seiner Satzung von 1970 bekennt sich der Verband dann aber eindeutig zu seinen Aufgaben als Wohlfahrtsverband. Der Bereich der Jugendhilfe wurde ausdrücklich als Verbandsaufgabe in die Satzung aufgenommen. Ab 1970 wurde die Wohlfahrtspflege von den Organisationen des Deutschen Roten Kreuzes verstärkt aufgebaut.

1993 wurde die Satzung überarbeitet und darin die Aufgaben des Wohlfahrtsverbandes erneut bestätigt und festgeschrieben. Der Zusammenschluss der Bundesrepublik Deutschland mit der Deutschen Demokratischen Republik brachte einen enormen Zuwachs an Einrichtungen der Jugendhilfe, insbesondere der Kindertageseinrichtungen mit sich.

² vgl. Morgenbrod, Birgitt und Merkenich, Stefanie, *Das Deutsche Rote Kreuz unter der NS-Diktatur*, https://www.drk.de/fileadmin/user_upload/PDFs/Das_DRK/Geschichte/LiebnerP-Microsoft_Word_-_DRK-Vortrag_aktuell_online-Fassung.doc-94.PDF

Das Rote Kreuz übernahm die Trägerschaft über viele der zuvor staatlichen Einrichtungen.



1.900

Kindertageseinrichtungen
deutschlandweit

Derzeit befinden sich in der Bundesrepublik Deutschland ca. 1.900 Kindertageseinrichtungen in unserer Trägerschaft (Stand März 2022). Diese Entwicklung zeigt, dass das Deutsche Rote Kreuz wieder Anschluss an eine Tradition gefunden hat, die 1934 zunächst beendet schien.

2.2. Kindertagesbetreuung im DRK

2.2.1. Gemeinsame Orientierung

Das Deutsche Rote Kreuz benötigt als Verband, der aus Einzelverbänden besteht, immer wieder gemeinsame Orientierung. Mit einer solchen Orientierung soll erreicht werden, dass alle DRK-Gliederungen an einem Strang ziehen und in der Öffentlichkeit als ein Verband wahrgenommen werden. Um diese Orientierung zu geben, erarbeitet das DRK in größeren zeitlichen Abständen gesamtverbandliche Strategien. Diese DRK-Strategien setzen um, was die Gemeinschaft aller Rotkreuz-, Rothalbmond- und Rotkristall-Gesellschaften in den 186 Ländern der Internationalen Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmond-Gesellschaften als weltweite Strategien miteinander beschließen. Wichtige Bezugspunkte für unsere Arbeit sind dabei

- die Strategy 2020: *Saving lives, changing minds*³ der Internationalen Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmond-Gesellschaften,
- die *DRK-Strategie 2030 – Füreinander da. Miteinander stark*⁴,
- das vorhergehende Strategiepapier aus dem Jahr 2012: *Strategische Weiterentwicklung des DRK 2011-2020. Menschen helfen, Gesellschaft gestalten*⁵,
- und die bereits 2009 erschienene Rahmenkonzeption der DRK-Kinder-, Jugend- und Familienhilfe „*Mit gebündelten Kräften in die Zukunft*“⁶.

3 International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2010): *Strategy 2020: Saving lives, changing minds*, [↗ https://www.preventionweb.net/publication/ifrc-strategy-2020-saving-lives-changing-minds](https://www.preventionweb.net/publication/ifrc-strategy-2020-saving-lives-changing-minds)

4 DRK e. V. (2021): *DRK-Strategie 2030 – Füreinander da. Miteinander stark*, [↗ https://www.drk.de/fileadmin/user_upload/PDFs/Strategie_2030/Neu_Nov_2021/2021_DRK_Strategiepapier_DEU.pdf](https://www.drk.de/fileadmin/user_upload/PDFs/Strategie_2030/Neu_Nov_2021/2021_DRK_Strategiepapier_DEU.pdf)

5 Deutsches Rotes Kreuz e. V. (2012): *Strategische Weiterentwicklung des DRK 2011 bis 2020. Menschen helfen – Gesellschaft gestalten*, [↗ www.drk.de/fileadmin/user_upload/PDFs/Das_DRK/Strategie/DRK-Strategie2020_Menschen_helfen_Gesellschaft_gestalten_doppelseitig.pdf](http://www.drk.de/fileadmin/user_upload/PDFs/Das_DRK/Strategie/DRK-Strategie2020_Menschen_helfen_Gesellschaft_gestalten_doppelseitig.pdf)

6 Deutsches Rotes Kreuz e. V. (Ausgabe 2011): *Kinder-, Jugend- und Familienhilfe – Mit gebündelten Kräften in die Zukunft*. Die Broschüre kann kostenlos über den Rotkreuzshop bezogen werden: [↗ https://www.rotkreuzshop.de/service/de/shop/verlag/sozialarbeit/mit-gebuendelten-kraeften-in-die-zukunft/?card=496](https://www.rotkreuzshop.de/service/de/shop/verlag/sozialarbeit/mit-gebuendelten-kraeften-in-die-zukunft/?card=496)

Hier hat das DRK den Schutz und die Stärkung von Kindern, Jugendlichen und Familien als übergeordnetes strategisches Ziel definiert.

2.2.2. Hauptaufgabenfeld Kindertagesbetreuung

Der Präsidialrat des Deutschen Roten Kreuzes beschloss am 29.11.2012, das Aufgabenfeld Kindertagesbetreuung zum Hauptaufgabenfeld zu erklären. Das Hauptaufgabenfeld umfasst alle Angebote der Kindertagesbetreuung für Kinder bis 14 Jahre und deren Familien. Unterschieden werden öffentliche und informelle Kindertagesbetreuung: Öffentliche Kindertagesbetreuung bezeichnet Leistungen der Jugendhilfe nach §§ 22 ff. SGB VIII, also die Tageseinrichtungen für Kinder sowie die Kindertagespflege. Unter informelle Kindertagesbetreuung wird dagegen die kostenfreie Betreuung durch Großeltern, andere Verwandte, Freunde oder Nachbarn verstanden. Darüber hinaus werden die vielfältigen Angebote des DRK für junge Familien als Vernetzungsaufgabenfeld verstanden.

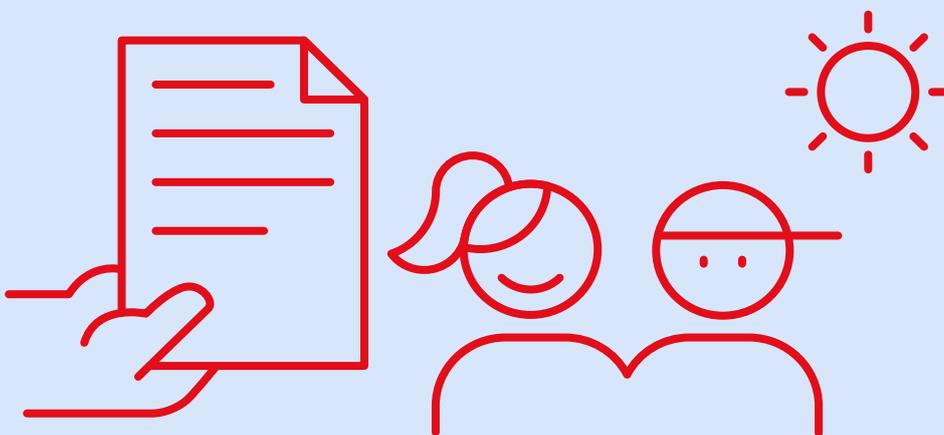
Das Aufgabenfeld Kindertagesbetreuung hat eine hohe ideelle Bedeutung. Es trägt über das Bildungsangebot und die Ermöglichung elterlicher Berufstätigkeit zur Stärkung von Kindern und Familien bei. Außerdem verbreitet es im Rahmen des Bildungsangebotes und der Vernetzung im Gemeinwesen Werte und Ideale des Roten Kreuzes. Das Hauptaufgabenfeld Kindertagesbetreuung trägt wesentlich dazu bei, wichtige Ziele der neuen Strategien der Internationalen Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmond-Gesellschaften sowie des Deutschen Roten Kreuzes zu erreichen.

Wichtigstes Element im Rahmen des Hauptaufgabenfeldes Kindertagesbetreuung sind die DRK-Kindertageseinrichtungen. Alle Gliederungen des DRK haben gemeinsam erklärt, sich hier um weitere Angebote zu bemühen. Einerseits soll die Anzahl der Einrichtungen und verfügbaren Plätze gesteigert werden; andererseits geht es dem DRK aber vorrangig um qualitative Verbesserungen und um ein gemeinsames Profil aller Einrichtungen und Angebote der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe im DRK. Um diese gemeinsamen Ziele zu erreichen, setzt sich jede Gliederung vom Ortsverein bis zum Bundesverband eine Agenda, die ihren jeweiligen Rahmenbedingungen entspricht. Bei der Umsetzung werden die Gliederungen kontinuierlich begleitet und bei Bedarf aktiv unterstützt.



Handreichungen des DRK zum Hauptaufgabenfeld Kindertagesbetreuung

- DRK-Generalsekretariat (2021):
 - Umsetzung der Rotkreuz- und Rothalbmond-Grundsätze in DRK-KindertageseinrichtungenDie Handreichung bietet ein umfassendes Bild darüber, was die Grundsätze in der pädagogischen Arbeit bedeuten.
- DRK-Generalsekretariat (2014):
 - Anwaltschaftliche Vertretung in DRK-KindertageseinrichtungenDie Handreichung beinhaltet theoretische und praktische Impulse zu den Themen Sozialpolitische Vertretung, Einzelfallvertretung, Partizipation und Empowerment.
- DRK-Generalsekretariat (2019):
 - Inklusion in DRK-KindertageseinrichtungenDie Handreichung stellt umfassend dar, welche Kompetenzen im Themenfeld Inklusion in der pädagogischen Arbeit mit Kindern, in der Zusammenarbeit mit Eltern und für die pädagogischen Fachkräfte erforderlich sind und wie diese entwickelt werden können.
- DRK-Generalsekretariat (2015):
 - Verknüpfung von Haupt- und Ehrenamt in DRK-KindertageseinrichtungenDie Handreichung behandelt Themen wie Motivation, Anerkennung und Management ehrenamtlichen Engagements.
- DRK-Generalsekretariat (2019):
 - Vernetzung in DRK-KindertageseinrichtungenDie Handreichung bietet Wissen und Handlungsempfehlungen zu Vernetzung und Kooperation, führt in die Konzepte Sozialraum- und Lebensweltorientierung ein und beschreibt Familienzentren als Orte interner Vernetzung.



2.2.3. Handlungsgrundsätze und Werte

Aus den Grundsätzen der Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung leiten sich klare Werte ab, die das Fundament unseres Handelns als DRK bilden. Der Grundsatz der Menschlichkeit war und ist handlungsleitend für die Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern in den Einrichtungen.

Die DRK-Träger richten ihr Leistungsangebot „Kindertageseinrichtung“ insbesondere an Kinder und Familien, deren Lebenssituationen und Entwicklungschancen heute zunehmend durch Benachteiligung geprägt sind. Ihnen muss ein besonderes Engagement gelten, wobei die Prinzipien *Wertschätzung und Toleranz* sowie *Hilfe zur Selbsthilfe* als wesentliche Handlungsgrundsätze vereinbart sind. Ziel des Tätigwerdens muss es darüber hinaus sein, die den Rotkreuz-Grundsätzen innewohnenden humanistischen Werte und den Rotkreuz-Gedanken an sich durch überzeugte Vermittlung lebendig und dauerhaft tragfähig zu halten. Aus der glaubwürdigen Umsetzung der Rotkreuz-Grundsätze im sozialen Miteinander aller Ebenen und in der Ausgestaltung der pädagogischen Praxis entwickelt sich das spezifische Profil der DRK-Kindertageseinrichtungen.

2.3. Die Rolle des Trägers von Kindertageseinrichtungen

Träger von Kindertageseinrichtungen übernehmen die Verantwortung für die den Betrieb der Einrichtungen, sie sind für die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften in den Einrichtungen verantwortlich und legen dafür ein Höchstmaß von Flexibilität vor. Der Einrichtungsträger ist zugleich in der Arbeitgeberfunktion und für die personelle Ausstattung und Personalführung verantwortlich. Fach- und Dienstaufsicht liegen der Funktion des Trägers inne, die in der Praxis an unterschiedliche Funktionsstellen delegiert werden. Eine wesentliche Aufgabe von Trägern liegt zudem in der Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität und der Einrichtungskonzeption. Welche Verantwortlichkeiten sich aus den rechtlichen Vorgaben für Träger ableiten wird in diesen Kapitel erläutert.

2.3.1. Rechtliche Grundlagen

Die Rechtsgrundlagen für die Kindertagesbetreuung auf Bundesebene finden sich im Sozialgesetzbuch (SGB) - Achtes Buch (VIII) - Kinder- und Jugendhilfe (kurz: SGB VIII). Für freie Träger einer Kindertageseinrichtung von besonderer Bedeutung sind folgende Abschnitte und Kapitel:

- Zweites Kapitel „**Leistungen der Jugendpflege**“, Dritter Abschnitt „**Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege**“ (§§ 22-26): Hier legt der Gesetzgeber u. a. dar, dass Förderung bedeutet, die Entwicklung des Kindes zu einer selbstbestimmten, eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit zu fördern, die Erziehung und Bildung in der Familie zu unterstützen und zu ergänzen sowie den Eltern dabei zu helfen, Erwerbstätigkeit, Kindererziehung und familiäre Pflege besser miteinander vereinbaren zu können.
- Drittes Kapitel „**Andere Aufgaben der Jugendhilfe**“, Zweiter Abschnitt „**Schutz von Kindern und Jugendlichen in Familienpflege und in Einrichtungen**“ (§§ 43-49): Dieser Abschnitt enthält Regelungen mit Bezug zum Kinderschutz, u. a. zur Betriebserlaubniserteilung und Melde- und Dokumentationspflichten.
- Fünftes Kapitel „**Träger der Jugendhilfe, Zusammenarbeit, Gesamtverantwortung**“, Zweiter Abschnitt „**Zusammenarbeit mit der freien Jugendhilfe, ehrenamtliche Tätigkeit**“ (§§ 73-78): Hier finden sich Regelungen zum Verhältnis zwischen freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe sowie zur ehrenamtlichen Tätigkeit.

Die **Gesamtverantwortung für eine Kindertageseinrichtung** liegt beim Träger als Organisation und Rechtskonstrukt mit Geschäftsführung bzw. Vorstand. Der Träger haftet für das Gesamtgeschehen in allen von ihm betriebenen Kindertageseinrichtungen. Zuvor-derst muss er die Anforderungen nach § 45 SGB VIII (Betriebserlaubnisverfahren) erfüllen und ist für die Einhaltung aller für den Betrieb der Kindertageseinrichtung geltenden Rechtsvorschriften verantwortlich.

Mit dieser Trägerverantwortung sollen zielgerichtet und effektiv solche Betriebsabläufe gewährleistet werden, die den gesetzlichen Aufgaben der Kindertagesförderung in der gesetzlich geforderten Qualität gerecht werden können. Dabei hat der Träger der Kindertageseinrichtung insbesondere die rechtlichen Vorgaben zu beachten wie:

- Anforderungen und Grundsätze an die Förderung sowie den Schutz und das Wohl von Kindern nach SGB VIII und den jeweiligen Landesgesetzen
- Mitwirkungsrechte der Eltern und der Kinder
- Fachliche, inhaltliche, organisatorische und personelle Voraussetzungen zur Erfüllung der Aufgaben bereitstellen und verwalten
- Wahrnehmung der Arbeitgeberverantwortung und der Betriebswirtschaft
- Sicherung der Leitungsfunktion
- Vernetzung im Gemeinwesen
- Einhaltung von Arbeits-, Brand- und Gesundheitsschutz, Gewährleistung der Sicherheit von Sach- und Bauausstattung
- Sicherung der Fortbildung und der Praxisberatung sowie
- Dokumentation von Arbeitsabläufen und der Aktenführung

Angesichts der Fülle und der zunehmenden Komplexität der Aufgaben des Trägers wird externe Unterstützung benötigt. Die Unterstützungs- und Beratungsangebote externer Anbieter und des DRK sind am Ende des Kapitels aufgelistet (» vgl. 2.3.5 & 2.3.6).

Zur Verantwortung von Trägern betriebserlaubnispflichtiger Einrichtungen hat sich die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter in der Orientierungshilfe für eine gute Qualität von Trägern von Tageseinrichtungen für Kinder verständigt. Empfehlung 149. Orientierungshilfe „Kita-Träger als Qualitätsfaktor“: » [Qualitätskriterien für die Tätigkeit von Kita-Trägern aus Sicht der Betriebserlaubnisbehörden](#)

2.3.2. Verantwortlichkeit und Transparenz

Für eine qualitativ hochwertige Arbeit mit den Kindern in einer Kindertageseinrichtung ist es von weitreichender Bedeutung, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher und verlässlich arbeiten können. Voraussetzung hierfür ist die Festlegung der Verantwortungs- und Aufgabenbereiche und deren Transparenz. Daher ist jeder Träger gut beraten, Verantwortung zu teilen und Aufgaben eindeutig, transparent und nachvollziehbar festzulegen. Dafür sollten durch den Träger die Aufgaben und die damit verbundenen Verantwortungsbereiche strukturiert werden. Dies kann z. B. in einem Organigramm oder Kompetenzverteilungs- bzw. Ablaufplan erfolgen, in denen die Verantwortungsbereiche auf Träger- sowie der Einrichtungsebene eindeutig und nachvollziehbar dargestellt werden.

Hier spielt die Leitung der Kindertageseinrichtung eine wesentliche Rolle, da in der Regel eine Vielzahl an Pflichten und Aufgaben an die Leitungskräfte delegiert werden. Insgesamt aber obliegen die Organisationshoheit und die Verantwortung für die Delegation von

Aufgaben und Pflichten grundsätzlich dem Träger. Der Prozess der Verantwortungsübertragung sollte in Kooperation mit den einzelnen Beteiligten unter Berücksichtigung der konzeptionellen, strukturellen und personellen Gegebenheiten erfolgen. In regelmäßigen Beratungen zwischen dem Träger, der Leitung sowie den weiteren Verantwortlichen (z. B. Qualitätsbeauftragte, Sicherheitsbeauftragte, Ersthelfer, Buchhaltung, Kinderschutz-Fachkraft) müssen die getroffenen Entscheidungen auf ihre Zweckmäßigkeit überprüft und vom Träger bei Bedarf angepasst werden.

Unerlässlich bleibt dabei, dass der Träger sich die gesetzlichen Grundlagen und die damit verbundenen Aufgaben verdeutlicht. In diesem Zusammenhang ist es ebenso notwendig, zu reflektieren, wie er seine Aufgaben erfüllen will und wie er mit den aktuellen als auch zukünftigen Herausforderungen und Veränderungen umgehen wird. Letztlich liegt die Gesamtverantwortung für die Einhaltung aller rechtlichen Bestimmungen und auch für die Sicherheit von Angestellten und anvertrauten Kindern immer beim Träger der Einrichtung.

2.3.3. Das DRK als Träger der freien Jugendhilfe

Die Gesamtverantwortung für eine bedarfsgerechte Förderung der Kinder in Kindertageseinrichtungen oder Tagespflege liegt ausschließlich beim Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Nach § 3 SGB VIII können freie Träger die Aufgabe der Kindertagesförderung übernehmen, jedoch ist nur der jeweilige öffentliche Träger der Jugendhilfe gesetzlich zur Leistung verpflichtet. Die öffentliche Jugendhilfe hat nach Maßgabe des § 4 SGB VIII mit den Trägern der freien Jugendhilfe partnerschaftlich zusammenzuarbeiten und soll Trägern der freien Jugendhilfe Vorrang geben (Subsidiaritätsprinzip). Auf der Seite des freien Trägers fehlt diese gesetzliche Verpflichtung zur Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit soll auf den Prinzipien des gegenseitigen Vertrauens, der Offenheit, der Wertschätzung und der Selbstständigkeit des freien Trägers erfolgen.

Alle Rechtsfolgen bei Nichterfüllung des Rechtsanspruchs auf einen Betreuungsplatz richten sich an den Träger der öffentlichen Jugendhilfe und nicht an den freien Träger. Die Leistungspflicht des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe besteht darin, Betreuungsplätze bereit zu stellen. Das heißt, er muss nachweisen, dass eine Einrichtung bereit ist, das Kind aufzunehmen. Damit der Träger der öffentlichen Jugendhilfe die Betreuungsplätze eines Trägers der freien Jugendhilfe ausweisen kann, muss eine sogenannte Leistungssicherungsvereinbarung getroffen werden.

Die Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und freiem Träger der Jugendhilfe basiert verfassungsrechtlich für den freien Träger der Jugendhilfe auf dem Recht auf freie karitative Betätigung als Ausfluss der allgemeinen Handlungsfreiheit (Art. 2 Abs. 1 GG), der Glaubens- und Gewissensfreiheit (Art. 4 GG), der Vereinigungsfreiheit (Art. 9 GG), der Freiheit der Berufsausübung (Art. 12 GG) und des Sozialstaatsprinzips (Art. 20 GG). **Somit sind unverhältnismäßige Eingriffe in die Selbstständigkeit des freien Trägers durch das Grundgesetz untersagt.**

2.3.4. Betriebserlaubnis und Betriebsprüfung

Im Rahmen des Betriebserlaubnisverfahrens hat der freie Träger die Anforderungen des öffentlichen Trägers der Jugendhilfe zu erfüllen. Dabei hat der öffentliche Träger auch eine Beratungsfunktion. Die Erlaubnis ist zu erteilen, wenn das Wohl der Kinder in der Einrichtung gewährleistet ist. Es besteht also ein Rechtsanspruch auf Erteilung einer Betriebserlaubnis, der Träger der öffentlichen Jugendhilfe hat dahingehend keinen Ermessensspielraum. Allerdings kann die betriebserlaubniserteilende Behörde zur Sicherung des Kindeswohls in der Einrichtung Auflagen anordnen. Diese sind durch den Einrichtungsträger in der gesetzten Frist zu erfüllen.

Im Verlauf des Betriebes einer Einrichtung bzw. Kindertageseinrichtung durch den freien Träger soll die zuständige Behörde nach den Erfordernissen des Einzelfalls überprüfen, ob die Voraussetzungen für die Erteilung der Erlaubnis weiter bestehen⁷. Der Träger der Einrichtung hat dabei die Pflicht, an der Prüfung mitzuwirken, indem er der erlaubniserteilenden Behörde alle erforderlichen Unterlagen, die sich ohne örtliche Prüfung der Vorgänge innerhalb der Einrichtung kontrollieren lassen, zur Verfügung stellt (schriftliche Prüfung). Von routinemäßigen Gesamtprüfungen soll abgesehen werden. Ebenfalls soll die erlaubniserteilende Behörde auch den Spitzenverband des jeweiligen Trägers heranziehen. Darauf sollte jeder freie Träger auch bestehen, um Unterstützung und Beratung innerverbandlich zu erhalten.

Die erlaubniserteilende Behörde hat weiterhin bei einer örtlichen Prüfung ein Betretungs- und Befragungsrecht der Kinder und der Beschäftigten in der Einrichtung. Dafür ist weder ein konkreter Anlass („Verdachtsfall“) noch eine Anmeldung erforderlich. Die Gespräche kann die erlaubniserteilende Behörde auch in Abwesenheit des Vertreters der Einrichtung bzw. des Trägers führen. Gespräche mit Kindern ohne Beteiligung der Personensorgeberechtigten und/oder einer Vertrauensperson kommen nur im Fall einer möglichen Gefahrenabwehr für das Wohl der Kinder in Betracht.

Überprüfungen sollten nicht als eingreifende Maßnahmen verstanden werden. Vielmehr dienen sie der fachlichen Beratung und Unterstützung. Der Entzug der Betriebserlaubnis kann nur erfolgen, wenn zwei Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Vorliegen einer Kindeswohlgefährdung
2. Der Träger ist nicht willens oder nicht in der Lage, die Kindeswohlgefährdung abzuwenden.

⁷ vgl. § 46 (1) SGB VIII: „Häufigkeit, Art und Umfang der Prüfung müssen nach fachlicher Einschätzung im Einzelfall zur Gewährleistung des Schutzes des Wohls der Kinder und Jugendlichen in der Einrichtung geeignet, erforderlich und angemessen sein.“

2.3.5. Beratung für (angehende) Träger durch die betriebserlaubniserteilende Behörde

Das Recht auf Beratung ist in §85 Abs. 2 SGB VIII geregelt. Der überörtliche Träger der Jugendhilfe ist demnach sachlich zuständig für die Beratung der Träger von Einrichtungen während der Planung und Betriebsführung und ebenso für die Fortbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Jugendhilfe. Verantwortlich für die Beratung (angehender) Träger ist somit die betriebserlaubniserteilende Behörde, in der Regel das jeweilige Landesjugendamt. Wer genau in Ihrem Bundesland zuständig ist, entnehmen Sie bitte der folgenden Auflistung:



Betriebserlaubniserteilende Behörden nach Bundesland

- **Baden-Württemberg**

Der Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg

➤ [KVJS](#)

- **Bayern**

Die für die Erteilung der Betriebserlaubnis zuständigen Behörden sind die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sowie die Regierungen. Weiteres unter Kindertageseinrichtungen:

➤ [Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales](#)

- **Berlin**

Die Kita Aufsicht in der Senatsverwaltung:

➤ [Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie](#)

- **Brandenburg**

Die Kita- Aufsicht im Ministerium

➤ [Ministerium für Bildung, Jugend und Sport \(MBS\)](#)

- **Bremen**

Das Landesjugendamt

➤ [Landesjugendamt im Land Bremen | Bereich Kinder- und Jugendhilfe](#)

- **Hamburg**

Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration Amt für Familie - FS 342 Kita-Aufsicht

➤ [Sozialbehörde Hamburg](#)

- **Hessen**

Tageseinrichtung für Kinder, Erlaubnis - Verwaltungsportal Hessen

➤ [Verwaltungsportal Hessen](#)

- **Mecklenburg-Vorpommern**

Die einzelnen Landkreise und kreisfreien Städte sind die die Betriebserlaubnis erteilenden Behörden. Bitte informieren Sie sich vor Ort.

- **Niedersachsen**

Der Fachbereich II „Tageseinrichtungen und Tagespflege für Kinder“ ist im Niedersächsischen Kultusministerium

➤ [Niedersächsischen Landesamt für Soziales, Jugend und Familie](#)

- **Nordrhein-Westfalen**

Nordrhein: Der Landschaftsverband Rheinland Antragsverfahren Betriebserlaubnis | LVR

➤ [Landschaftsverband Rheinland](#)

Westfalen: Der Landschaftsverband Westfalen-Lippe

➤ [LWL-Landesjugendamt](#)

- **Rheinland-Pfalz**

Das Landesjugendamt

➤ [Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung](#)

- **Saarland**

Das Landesjugendamt

➤ [Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Gesundheit](#)

- **Sachsen**

Das Landesjugendamt

➤ [Landesjugendamt Sachsen](#)

- **Sachsen-Anhalt**

Das Landesjugendamt

➤ [Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt](#)

- **Schleswig-Holstein**

Das Landesjugendamt

➤ [Ministerium für Soziales, Gesundheit, Jugend, Familie und Senioren](#)

- **Thüringen**

Das Landesjugendamt

➤ [Ministerium für Bildung, Jugend und Sport](#)

2.3.6. Unterstützungs- und Beratungsangebote im DRK

Das DRK stellt für die angeschlossenen Träger umfangreiche Beratungsangebote zur Verfügung. Um zielgerichtet die passende Stelle ausfindig zu machen, folgt hier eine kurze Übersicht über die verschiedenen Ebenen, auf denen diese Beratungsangebote angesiedelt sind und wofür sie zuständig sind.

Das **Generalsekretariat des Bundesverbandes** versteht sich als Interessenvertretung von Kindern, Familien und Fachkräften auf der Bundesebene. Es begleitet die Gesetzgebungsprozesse auf Bundesebene und unterstützt die Profilentwicklung der DRK-Kindertagesbetreuung mit inhaltlichen Impulsen.

Die **Landesverbände** sind die Interessenvertretung auf der Landesebene und begleiten analog Gesetzgebungsprozesse auf der Landesebene. Da viele rechtliche Bestimmungen im deutschen Föderalismus länderspezifisch sind, tragen sie die Hauptlast der fachlichen Begleitung der Träger.

DRK-Kreisverbände sind häufig als Einrichtungsträger aktiv und stehen somit direkt in der Fach- und Dienstverantwortung; auch sie haben ggf. eine Fachberatung angestellt. Wesentlicher Teil ihres Aufgabenspektrums ist die örtliche Vernetzung in Gremien, z. B. Kreis-Liga, Jugendhilfeausschüsse, AG 78⁸ etc. Auch DRK-Ortsvereine können Träger von Einrichtungen sein und übernehmen dabei dieselben Aufgaben wie Kreisverbände.

Die Rolle und die Beratungskompetenz der jeweiligen **Fachberatung**⁹ ist abhängig von der Ebene, bei der sie angedockt ist. Die Fach- und Praxisberatung richtet sich an die pädagogischen Fachkräfte und Leiterinnen und Leiter in Kindertageseinrichtungen sowie an die Vertreterinnen und Vertreter der Träger. Fach- und Praxisberatungen vermitteln Fachwissen und geben Impulse. Im weiteren Sinne gehören auch Eltern, und zwar über die in den Einrichtungen organisierten Elternvertretungen, zur Zielgruppe von Fach- und Praxisberatungen.

⁸ „Arbeitsgemeinschaft nach § 78“, vgl. § 78 SGB VIII.

⁹ vgl. DRK-Generalsekretariat (2017): DRK-Fach- und Praxisberatung in Kindertageseinrichtungen. Positionspapier, www.drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/2017_Position_DRK_Fach-und_Praxisberatung.pdf

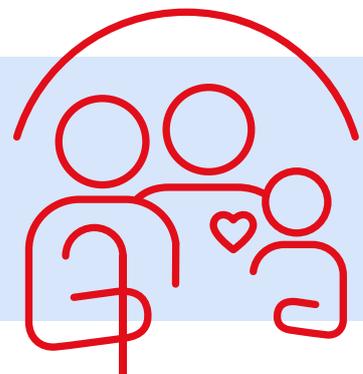
3

Der Start einer Kita

3.1. Kita-Bedarfsplanung

Laut § 80 SGB VIII verantwortet der Träger der öffentlichen Jugendhilfe die Planung eines bedarfsgerechten, den Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der jungen Menschen und der Personensorgeberechtigten entsprechenden Angebots an Einrichtungen und Diensten in der Art, dass auch ein unvorhergesehener Bedarf befriedigt werden kann. Dazu hat der Träger der öffentlichen Jugendhilfe die anerkannten Träger der freien Jugendhilfe in allen Phasen der Planung frühzeitig zu beteiligen. Daher sind die freien Träger vom Jugendhilfeausschuss bzw. – soweit sie überörtlich tätig sind – vom Landesjugendhilfeausschuss im Rahmen der Jugendhilfeplanung anzuhören.

Der Kita-Bedarfsplan ist durch den individuellen Rechtsanspruch auf Kindertagesbetreuung (vgl. § 24 SGB VIII) und einen infrastrukturellen Gewährleistungsauftrag geprägt. In besonderem Maße hat die Jugendhilfeplanung hier quantitative Bedarfe zu ermitteln, um ausreichend Betreuungsplätze zur Verfügung zu stellen. Dabei ist der öffentliche Träger der Jugendhilfe angehalten, den erreichten Ausbaustand festzustellen, Ausbaustufen zur Verbesserung des Versorgungsniveaus zu beschließen und zukünftige Bedarfe zu ermitteln. Durch den Träger der freien Jugendhilfe ist zu beachten, dass öffentliche Fördermittel (insbesondere investive) für Kindertageseinrichtungen oft nur für Einrichtungen gewährt werden, die Bestandteil der Kita-Bedarfsplanung sind¹⁰.



3.2. Erteilung der Betriebserlaubnis

Das DRK mit seinen Gliederungen ist als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege anerkannter Träger der freien Jugendhilfe (vgl. § 75 Abs. 3 SGB VIII). Als anerkannter Träger der Jugendhilfe ist eine Voraussetzung gegeben, auf dem Gebiet der Kinder- und Jugendhilfe aktiv tätig zu werden und damit Kitas zu betreiben. Grundsätzlich hat der freie Träger der Jugendhilfe vor Inbetriebnahme der Kita eine Betriebserlaubnis beim zuständigen Träger der öffentlichen Jugendhilfe zu beantragen.

¹⁰ In Bundesländern, die eine Entgeltfinanzierung der Kitas zugrunde legen, ist zu beachten, dass für jede investive Maßnahme – auch wenn die Einrichtung im Kita-Bedarfsplan aufgenommen ist – im Vorfeld beim örtlichen Träger der Jugendhilfe ein Antrag auf Genehmigung der Investition zu stellen ist, da dies Auswirkungen auf die Entgelte nach sich ziehen kann.

Die Zuständigkeit für die Betriebserlaubnis ist von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich – in einigen Bundesländern wird der Antrag beim Landesjugendamt (überörtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe) oder beim Kreisjugendamt (örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe) gestellt¹¹. Das Achte Sozialgesetzbuch regelt in § 45 die Erteilung der Betriebserlaubnis:

„Die Erlaubnis ist zu erteilen, wenn das Wohl der Kinder und Jugendlichen in der Einrichtung gewährleistet ist. Dies ist in der Regel anzunehmen, wenn

- 1. der Träger die für den Betrieb der Einrichtung erforderliche Zuverlässigkeit besitzt*
- 2. die dem Zweck und der Konzeption der Einrichtung entsprechenden räumlichen, fachlichen, wirtschaftlichen und personellen Voraussetzungen für den Betrieb erfüllt sind und durch den Träger gewährleistet werden,*
- 3. die gesellschaftliche und sprachliche Integration und ein gesundheitsförderliches Lebensumfeld in der Einrichtung unterstützt werden sowie die gesundheitliche Vorsorge und die medizinische Betreuung der Kinder und Jugendlichen nicht erschwert werden sowie*
- 4. zur Sicherung der Rechte und des Wohls von Kindern und Jugendlichen in der Einrichtung die Entwicklung, Anwendung und Überprüfung eines Konzepts zum Schutz vor Gewalt, geeignete Verfahren der Selbstvertretung und Beteiligung sowie der Möglichkeit der Beschwerde in persönlichen Angelegenheiten innerhalb und außerhalb der Einrichtung gewährleistet werden.“*

Die Erlaubnis ist für jede einzelne Einrichtung zu beantragen. Eine bereits erteilte Erlaubnis wird gegenstandslos, wenn sich wesentliche Tatsachen nach Erlaubniserteilung ändern, wie z. B. Änderung der Zweckbestimmung der Einrichtung, räumliche Verlegung, Wechsel der Trägerschaft. Ein Weiterbetreiben der Einrichtung unter den geänderten Bedingungen bedarf einer Neubeantragung der Betriebserlaubnis. Zuwiderhandlungen stellen eine Ordnungswidrigkeit und unter bestimmten Voraussetzungen eine Straftat dar.

¹¹ vgl. Infokasten in Kapitel 2.3.5.

3.2.1. Zuverlässigkeitskriterien von Trägern

Mit Blick auf das besondere Schutzbedürfnis von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen hat daher der Gesetzgeber die Voraussetzungen für die Erteilung einer Betriebserlaubnis für den Träger normiert. Seit dem 09. Juni 2021 hat der Träger zunächst seine Zuverlässigkeit unter Beweis zu stellen; erst dann sind die Rahmenbedingungen der Einrichtung zu klären. Nach allgemein anerkannter Definition ist zuverlässig, wer die Gewähr dafür bietet, dass er die genehmigte Tätigkeit ordnungsgemäß ausführen wird¹².

So werden im § 45 SGB VIII Negativkriterien definiert, die einen Träger von der Wahrnehmung von Aufgaben im Rahmen der Jugendhilfe ausschließen:

„Die nach Satz 2 Nummer 1 erforderliche Zuverlässigkeit besitzt ein Träger insbesondere dann nicht, wenn er

- 1. in der Vergangenheit nachhaltig gegen seine Mitwirkungs- und Meldepflichten nach den §§ 46 und 47 verstoßen hat,*
- 2. Personen entgegen eines behördlichen Beschäftigungsverbot nach § 48 beschäftigt oder*
- 3. wiederholt gegen behördliche Auflagen verstoßen hat.“*



Die Einführung des Zuverlässigkeitskriteriums in § 45 SGB VIII entfaltet Rückwirkung auf bestandskräftige Betriebserlaubnisse.

3.2.2. Einrichtungsbezogene pädagogische Konzepterstellung

Nicht nur zum Erlangen der Betriebserlaubnis beim überörtlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe ist die Erstellung einer einrichtungsbezogenen Konzeption wichtig. In ihr werden alle Ziele und die sich daraus ableitenden Strategien und Maßnahmen für die jeweilige Einrichtung dargestellt. Sie enthält neben den Beschreibungen der Rahmenbedingungen wie Standort, Räumlichkeiten und Personal auch den Teil der pädagogischen Konzeption. Durch diesen erhalten pädagogische Fachkräfte eine grundlegende und verbindliche Orientierung für das fachliche Handeln bei der Arbeit in der Kita.

¹² vgl. zum Zuverlässigkeitskriterium: Deutscher Bundestag, Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen (Kinder- und Jugendstärkungsgesetz – KJSG), Drucksache 19/26107, S. 97, dserver.bundestag.de/btd/19/261/1926107.pdf

Die pädagogische Konzeption bietet außerdem einen nicht zu unterschätzenden Quell für Reflexionsprozesse durch Leitungen und Teams im Alltag und ist für Eltern das Aushängeschild der Kita. Für Träger von Kindertageseinrichtungen stellt die Konzeption darüber hinaus ein zentrales Mittel für die Qualitätssicherung und -entwicklung dar. Für das pädagogische Konzept ist der Träger verantwortlich. Bei neuen Einrichtungen ist zum Start ein allgemeines Rahmenkonzept¹³ für die Einrichtung ausreichend, welches dann mit dem Start der Arbeit der Kita mit dem Team gemeinsam ausformuliert wird.



Inhalt eines einrichtungsbezogenen pädagogischen Konzepts

- Leitbild, Grundsätze¹⁴ und fachliche Schwerpunkte¹⁵
- Bildungsverständnis¹⁶
- Pädagogische Angebote
- Demokratische Beteiligungskonzepte für Kinder und ihre Familien¹⁷
- Beschreibung der Räumlichkeiten der Kita und deren Gestaltung
- Vorstellung des gesamten Teams
- Vernetzung im Sozialraum¹⁸
- Inklusive Ausrichtung der Angebote¹⁹
- Maßnahmen der Qualitätssicherung
- Gewaltschutzkonzept/Beschwerdemanagement²⁰



Eine einrichtungsbezogene Konzeption stellt keine bloße Formalie dar, sondern ist ein zentraler Bezugspunkt für Mitarbeitende, Eltern und sonstige Partnerinnen und Partner. Es stellt Transparenz, Haltung und Verbindlichkeit im pädagogischen Alltag her.

- 13 vgl. DRK-Generalsekretariat (2012): Kindertageseinrichtungen im Deutschen Roten Kreuz
 ↗ https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Alle_Generationen/Kinder/Rahmenkonzeption_DRK-Kindertageseinrichtungen.pdf
- 14 DRK-Generalsekretariat (3. Auflage 2021): Starke Werte – starke Kinder! Umsetzung der Rotkreuz und Rothalbmond-Grundsätze in DRK-Kindertageseinrichtungen, ↗ https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Alle_Generationen/Kinder/2021_Handreichung_Grundsaeetze_Kitas.pdf
- 15 vgl. DRK-Generalsekretariat (2000): Leitbild der DRK-Kindertageseinrichtung,
 ↗ www.drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Alle_Generationen/Kinder/Leitbild_DRK-Kindertageseinrichtungen.pdf
- 16 vgl. DRK (2012): Bildung in DRK-Kindertageseinrichtungen –Unsere Arbeitsgrundlagen. Arbeitshilfe,
 ↗ www.drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Alle_Generationen/Kinder/Bildung_in_DRK_Kitas.pdf
- 17 DRK-Generalsekretariat (2014): Anwaltschaftliche Vertretung in DRK-Kindertageseinrichtungen,
 ↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Anwaltschaftliche_Vertretung_in_DRK-Kindertageseinrichtungen.pdf
- 18 DRK-Generalsekretariat (2019): Gemeinsam kommen wir weiter. Vernetzung in DRK-Kindertageseinrichtungen,
 ↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Vernetzung-in-DRK-Kindertageseinrichtungen.pdf
- 19 DRK-Generalsekretariat (2019): Wir sind alle anders! Inklusion in Kindertageseinrichtungen des DRK,
 ↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Inklusion-in-DRK-Kitas-V10-Web.pdf
- 20 DRK-Generalsekretariat (2022): Leitfaden zur Entwicklung eines Gewaltschutzkonzeptes für die Einrichtungen der DRK-Kinder- und Jugendhilfe, ↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/DRK-Wohlfahrt_Leitfaden-Gewaltschutzkonzept.pdf



§ 45 Abs. 3 Satz 1 SGB VIII

(...)

(3) Zur Prüfung der Voraussetzungen hat der Träger der Einrichtung mit dem Antrag 1. die Konzeption der Einrichtung vorzulegen, die auch Auskunft über Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie zur ordnungsgemäßen Buch- und Aktenführung in Bezug auf den Betrieb der Einrichtung gibt, (...)

Andererseits ist ein einrichtungsbezogenes pädagogisches Konzept nichts Unveränderliches, sondern sollte mit sich ändernden Aufgaben und Bedingungen beständig weiterentwickelt werden. Dies stellt für die Beteiligten im Alltag zwar eine Herausforderung dar: So muss das Konzept in regelmäßigen Abständen auf Konsistenz und Aktualität überprüft werden. Doch die Konzeption prozesshaft zu denken, lohnt sich, da sich Ziele, pädagogische Ansätze, spezifisches Fachwissen von Personal oder strukturelle Rahmenbedingungen mit der Zeit ändern können. Eine Einbindung von Fach- und Leitungskräften sowie Fachberatungen bei der Entwicklung und Fortschreibung des Konzepts erhöht die Qualität einer Konzeption, da hierdurch stärker den Anforderungen in der Einrichtung und den spezifischen Bedingungen Rechnung getragen werden kann. Gemeinsam in einem Dialog erarbeitete und weiterentwickelte Konzepte sorgen dafür, dass die Inhalte sich stärker in der Haltung und im Handeln der Fach- und Leitungskräfte im pädagogischen Alltag widerspiegeln. Wer überlegt, die Trägerschaft für eine Kita zu übernehmen, sollte dies im Blick behalten und sich bei der Erstellung der Konzeption in einem Dialog mit Fach- und Leitungskräften die Frage stellen, welche Ziele für die betreffende DRK-Kindertageseinrichtung wegweisend sein sollen und welche Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele geeignet sind.

3.2.3. Einrichtungskonzepte mit DRK-Profil

Als DRK mit unseren Angeboten und Einrichtungen zeichnen uns besondere Werte und Grundsätze aus, denen wir uns im Zeichen der Menschlichkeit verpflichten. Diese werden gesamtgesellschaftlich wahrgenommen und erleichtern unter anderem auch die Übernahme der Trägerschaft einer Kita. Das Deutsche Rote Kreuz genießt als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege und als nationale Hilfsgesellschaft ein besonderes Vertrauen in der Gesellschaft. Eines unserer Ziele im Hauptaufgabenfeld Kindertagesbetreuung besteht darin, dieses gemeinsame Profil aller DRK-Kindertageseinrichtungen weiter zu schärfen²¹. Somit trägt jede Einrichtung unter dem Deutschen Roten Kreuz eine besondere Verantwortung für den gesamten Verband.

²¹ Eine Übersicht zu den Profilelementen, den Prozessen und Ressourcen der Profilbildung in DRK-Kindertageseinrichtungen bietet der Flyer „Qualität mit Profil! Gemeinsames Profil der DRK-Kindertageseinrichtungen“, [↗ https://drk-wohlfahrt.de/unsere-themen/kinder-jugend-familienhilfe/kinderhilfe/profil/](https://drk-wohlfahrt.de/unsere-themen/kinder-jugend-familienhilfe/kinderhilfe/profil/)

Als Grundlage bei der Ausgestaltung und Weiterentwicklung der einrichtungsbezogenen Konzeption helfen die folgend dargestellten 5 Profil-Elemente für DRK-Kindertageseinrichtungen, die im Verband als Qualitätsmerkmale für die Kindertagesbetreuung definiert wurden:

- 1. Umsetzung der Rotkreuz- und Rothalbmond-Grundsätze²²:** Im Zeichen der Menschlichkeit setzt sich die Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung weltweit für das Leben, die Gesundheit, das Wohlergehen, den Schutz, das friedliche Zusammenleben und die Würde aller Menschen ein. Die Kindertageseinrichtungen des DRK verstehen sich als Teil einer internationalen Gemeinschaft. Das Menschenbild der Rotkreuz- und Rothalbmond-Grundsätze prägt das Bild vom Kind, aus dem sich die weiteren Leitsätze für die Arbeit der pädagogischen Fachkräfte ableiten. Deshalb sind die Auseinandersetzung mit unseren Grundsätzen und ihr Einwirken auf die alltägliche pädagogische Praxis prägend für das Profil der DRK-Kindertageseinrichtungen.
- 2. Anwaltschaftliche Vertretung²³:** Alle in der DRK-Kindertagesbetreuung Tätigen setzen sich anwaltschaftlich für die Kinder und ihre Familien ein und stärken diese in der selbständigen Wahrnehmung ihrer Interessen. Einrichtungen und Träger setzen sich in ihrer Einflussosphäre für kinder- und familiengerechte Lebensbedingungen ein. Kinder und Familien fühlen sich in ihren Anliegen wahrgenommen und werden gestärkt für ihre Beteiligung an gesellschaftlichen Entscheidungen.
- 3. Inklusion²⁴:** Die Vielfalt der Kinder und Familien in unseren Einrichtungen ist eine große Bereicherung. Wir bieten ihnen ein Angebot, das ihren jeweils individuellen Bedarfen entspricht und ihnen umfassende Teilhabe ermöglicht. Alle Kinder und Familien erleben, dass ihr Recht auf Bildung und Teilhabe in den DRK-Angeboten sichtbar gelebt wird.

22 vgl. DRK-Generalsekretariat (2021): Umsetzung der Rotkreuz- und Rothalbmond-Grundsätze in DRK-Kindertageseinrichtungen, [↗ www.drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Alle_Generationen/Kinder/2021_Handreichung_Grundsätze_Kitas.pdf](http://www.drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Alle_Generationen/Kinder/2021_Handreichung_Grundsätze_Kitas.pdf). Die Handreichung bietet ein umfassendes Bild darüber, was die Grundsätze in der pädagogischen Arbeit bedeuten.

23 vgl. DRK-Generalsekretariat (2014): Anwaltschaftliche Vertretung in DRK-Kindertageseinrichtungen, [↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Anwaltschaftliche_Vertretung_in_DRK-Kindertageseinrichtungen.pdf](http://www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Anwaltschaftliche_Vertretung_in_DRK-Kindertageseinrichtungen.pdf). Die Handreichung beinhaltet theoretische und praktische Impulse zu den Themen Sozialpolitische Vertretung, Einzelfallvertretung, Partizipation und Empowerment.

24 vgl. DRK-Generalsekretariat (2019): Inklusion in DRK-Kindertageseinrichtungen, [↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Inklusion-in-DRK-Kitas-V10-Web.pdf](http://www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Inklusion-in-DRK-Kitas-V10-Web.pdf). Die Handreichung stellt umfassend dar, welche Kompetenzen im Themenfeld Inklusion in der pädagogischen Arbeit mit Kindern, in der Zusammenarbeit mit Eltern und für die pädagogischen Fachkräfte erforderlich sind und wie diese entwickelt werden können.

- 4. Verknüpfung von Haupt- und Ehrenamt²⁵:** Jedes unserer Angebote bietet die Möglichkeit ehrenamtlichen Engagements und stärkt die Kompetenzen und die Bereitschaft zum Engagement der beteiligten Kinder und Familien. Diese erfahren, dass das Engagement von Ehrenamtlichen ihnen persönlich zugutekommen kann. Sie erfahren weiterhin, dass freiwilliges Engagement Menschen in ihrem Leben Sinn und soziale Verbindungen geben kann.
- 5. Vernetzung²⁶:** Unsere DRK-Kindertageseinrichtungen bieten Kindern und ihren Familien Hilfen aus einer Hand und nutzen dazu die Vielfalt der DRK-Angebote. Sie sind im Sozialraum vernetzt und bieten Familien je nach Lebenslage und entsprechend ihren Bedürfnissen umfassende Unterstützung und Information.

3.2.4. Personalbemessung

Für die Personalbemessung gelten wiederum landesspezifische Vorgaben, weswegen an dieser Stelle nur grobe Umriss dargestellt werden können.

Das oberste Gebot der Personalbemessung besteht darin, stets genug Personal vorzuhalten, um den **Aufsichts- und Betreuungspflichten** nachkommen zu können und das Kindeswohl zu sichern. Hierzu muss zwingend der vorgegebene **Fachkraft-Kind-Schlüssel** eingehalten werden. Dies sowie die nachgewiesene fachliche Qualifikation der pädagogischen Fachkräfte sind Voraussetzung für die Erteilung einer Betriebserlaubnis. Daher sind auch **Personalengpässe immer mit der betriebserlaubniserteilenden Behörde abzustimmen**. So besteht nach § 47 Satz 1 Nr. 2 SGB VIII eine Meldepflicht des Trägers für „Ereignisse oder Entwicklungen, die geeignet sind, dass Wohl der Kinder und Jugendlichen zu beeinträchtigen.“ Laut den Empfehlungen der Arbeitsgemeinschaft Landesjugendämter fallen hierunter „nicht alltägliche, akute Ereignisse oder über einen gewissen Zeitraum anhaltende Entwicklungen in einer Einrichtung, die sich in erheblichem Maße auf das Wohl von Kindern und Jugendlichen auswirken bzw. auswirken könnten“²⁷ – mithin also auch akute Personalausfälle. Solche Ausfälle fallen unter die Regelung, wenn sie erheblich sind und der für das Kindeswohl relevante Personalschlüssel unterschritten wird.

Die komplizierten Regeln zur Personalbemessung gepaart mit den unterschiedlichen Finanzierungsformen bedeuten für Träger und Einrichtungen in der Praxis, dass mit einer Vielzahl von Akteuren verhandelt werden muss und dass vorhandene Kapazitäten kreativ ausgenutzt werden müssen.

25 vgl. DRK-Generalsekretariat (2015): Verknüpfung von Haupt- und Ehrenamt in DRK-Kindertageseinrichtungen, [↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Handreichung_Ehrenamt_in_DRK-Kitas.pdf](http://www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Handreichung_Ehrenamt_in_DRK-Kitas.pdf). Die Handreichung behandelt Themen wie Motivation, Anerkennung und Management ehrenamtlichen Engagements.

26 vgl. DRK-Generalsekretariat (2019): Vernetzung in DRK-Kindertageseinrichtungen, [↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Vernetzung-in-DRK-Kindertageseinrichtungen.pdf](http://www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Vernetzung-in-DRK-Kindertageseinrichtungen.pdf). Die Handreichung bietet Wissen und Handlungsempfehlungen zu Vernetzung und Kooperation, führt in die Konzepte Sozialraum- und Lebensweltorientierung ein und beschreibt Familienzentren als Orte interner Vernetzung.

27 vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (2013): Handlungsleitlinien zur Umsetzung des Bundeskinderschutzgesetzes im Arbeitsfeld der betriebserlaubnispflichtigen Einrichtungen nach § 45 SGB VIII, S.9, [↗ http://www.bagljae.de/downloads/115_handlungsleitlinien-bkischg_betriebserlaub.pdf](http://www.bagljae.de/downloads/115_handlungsleitlinien-bkischg_betriebserlaub.pdf)

So gilt es, **Spielräume beim Personalschlüssel intelligent zu nutzen**, diesbezüglich Personalverordnungen zu studieren und sich in einen Austausch mit erfahrenen Trägern zu begeben. In Verhandlungen mit den kommunalen Behörden müssen Personalschlüssel diskutiert werden und Einigungen erzielt werden, was genau unter welchen Umständen als ausreichender Personalschlüssel anerkannt wird. Hierzu zählt auch, verbindliche **Fortbildungsbudgets** zu definieren. Dabei sollte nicht zwischen Vollzeit- und Teilzeitstellen unterschieden werden. Außerdem sollten (pädagogische) **Schließtage** sowie **Betriebsferien** mit einkalkuliert werden. Auch müssen verbindliche Regelungen erarbeitet werden, welche **Berufsabschlüsse** anerkannt werden; hinzu kommen Regelungen für **Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger**.

All diese Überlegungen sollten in einem realistischen Betreuungsangebot, welches die Kapazitäten der Einrichtung nicht überfordert, münden. Es empfiehlt sich, mit Regelgruppen zu starten und sich gerade zu Beginn nicht zu viel vorzunehmen. Betreuungszeiten und besondere pädagogische Angebote können im Nachhinein leicht ausgeweitet werden. Viel schwieriger gestaltet es sich, einmal geweckte Erwartungen zu enttäuschen. Gerade bei der Abstimmung des Angebots empfiehlt sich ein enger Austausch mit der Elternvertretung.

Gerne übersehen wird, dass die Wahrnehmung einer **Leitungsfunktion** in einer Einrichtung viel Zeit in Anspruch nimmt, die nicht für die Kinderbetreuung zur Verfügung steht. Hier sollten **großzügige Freistellungen** erfolgen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, durch Tandem-Modelle die Last der Leitung auf mehrere Schultern zu verteilen. Dies kann geschehen durch Delegation von Aufgaben an die stellvertretende Leitung und durch Verwaltungsassistenz, also durch die gezielte Unterstützung bei Verwaltungsaufgaben entweder durch eine eigens geschaffene Stelle oder durch den Träger.



Kinder haben ein Recht auf professionell geführte Kindertageseinrichtungen. Leitungszeit ist Zeit außerhalb der pädagogischen Arbeit mit Kindern.

Das DRK fordert, Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen mit einer Basis von mindestens 0,5 Vollzeit-äquivalenten pro Einrichtung auszustatten (das heißt, sie in diesem Umfang von der pädagogischen Arbeit mit den Kindern freizustellen) und diesen Zeitanteil entsprechend der Anzahl des Gesamtpersonals der Kindertageseinrichtung aufzustocken. Der verbandlichen Erfahrung entsprechend sollten ab einer Zahl von 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Leitungskräfte ihre gesamte Arbeitszeit für Leitungstätigkeit nutzen können. Für größere Einrichtungen ist die Anzahl der Leitungskräfte entsprechend zu erhöhen.

Aus: [» DRK Positionspapier Qualität in Kindertageseinrichtungen \(2014\)](#)²⁸

28 vgl. DRK Generalsekretariat (2014): DRK Positionen zur Qualität in Kindertageseinrichtungen, [» www.drk-wohlfahrt.de/file-admin/user_upload/Alle_Generationen/Kinder/DRK-Positionspapier-Qualitaet-in-Kindertageseinrichtungen.pdf](http://www.drk-wohlfahrt.de/file-admin/user_upload/Alle_Generationen/Kinder/DRK-Positionspapier-Qualitaet-in-Kindertageseinrichtungen.pdf)



Bei Fragen rund um das Thema Personalbemessung in Ihrem Bundesland können Sie sich an Ihren DRK-Landesverband wenden. (In der folgenden Übersicht finden Sie die Auflistung der in den Bundesländern gültigen Gesetze und Verordnungen zur Personalbemessung. Die Übersicht hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit.)



Ländergesetze zur Personalbemessung

Bundesland	Kita-Gesetz	Personalverordnung/ Personalrechner
Baden-Württemberg	Gesetz über die Betreuung und Förderung von Kindern in Kindergärten, anderen Tageseinrichtungen und der Kindertagespflege (Kindertagesbetreuungsgesetz – KiTaG)	Ausführungshinweise des Landesjugendamtes zur Kindertagesstättenverordnung (KiTaVO)
Bayern	Bayerisches Gesetz zur Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Kindergärten, anderen Kindertageseinrichtungen und in Tagespflege (Bayerisches Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz – BayKiBiG)	Verordnung zur Ausführung des Bayerischen Kinderbildungs- und -betreuungsgesetzes (Kinderbildungsverordnung – AVBayKiBiG)
Berlin	Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Kindertagespflege (Kindertagesförderungsgesetz – KitaFöG)	➤ <u>Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie</u>
Brandenburg	Zweites Gesetz zur Ausführung des Achten Buches des Sozialgesetzbuches – Kinder- und Jugendhilfe – (Kindertagesstätten-gesetz – KitaG)	Verordnung über die Anzahl und Qualifikation des notwendigen pädagogischen Personals in Kindertagesstätten (Kita-Personalverordnung – KitaPersV) Personalrechner: ➤ <u>Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (MBJS)</u>

Bremen	Bremisches Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege (Bremisches Tageseinrichtungs- und Kindertagespflegegesetz – BremKTG)	
Hamburg	Hamburger Kinderbetreuungsgesetz (KibeG)	
Hessen	Gesetz zur Änderung des Hessischen Kinder- und Jugendhilfegesetzbuches und zur Änderung und Aufhebung anderer Rechtsvorschriften – Hessisches Kinderförderungsgesetz (HessKiföG)	
Mecklenburg-Vorpommern	Kindertagesförderungsgesetz (Kifög M-V)	
Niedersachsen	Niedersächsisches Gesetz über Kindertagesstätten und Kindertagespflege (NKiTaG) und Durchführungsverordnung	
Nordrhein-Westfalen	Gesetz zur qualitativen Weiterentwicklung der frühen Bildung	Verordnung zu den Grundsätzen über die Qualifikation und den Personalschlüssel (Personalverordnung)
Rheinland-Pfalz	Landesgesetz über die Weiterentwicklung der Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege (KiTa-Zukunftsgesetz)	➤ <u>Ministerium für Bildung Rheinland-Pfalz</u>

Saarland	Bildungs-, Erziehungs-, und Betreuungsgesetz (SBEBG)	Gesetz Nr. 2056 für ein Saarländisches Ausführungsgesetz nach § 26 des Achten Buches Sozialgesetzbuch für Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege – Saarländisches Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsgesetz (SBEBG)
Sachsen	Gesetz über Kindertageseinrichtungen	
Sachsen-Anhalt	Gesetz zur Förderung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege des Landes Sachsen-Anhalt (Kinderförderungsgesetz – KiFöG)	
Schleswig-Holstein	Gesetz zur Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen und in Kindertagespflege (Kinder-tagesförderungsgesetz – KiTaG)	
Thüringen	Thüringer Gesetz über die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Kindergärten, anderen Kindertageseinrichtungen und in Kindertagespflege als Ausführungsgesetz zum Achten Buch Sozialgesetzbuch (Thüringer Kindergartengesetz – ThürKigaG)	

3.2.5. Gewaltschutzkonzept

Der Träger einer Kindertageseinrichtung ist für die Gewährleistung des Wohls der Kinder in der Einrichtung verantwortlich. Seit 2005 ist dies in Deutschland gesetzlich geregelt in § 8a SGB VIII. Mit der Novellierung des Kinder- und Jugendhilferechts (SGB VIII) durch das Inkrafttreten des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes (KJSG) im Juni 2021 wurden die Einrichtungen zudem in die Pflicht genommen, eigene Gewaltschutzkonzepte vorzuhalten. Das Vorhandensein eines Gewaltschutzkonzeptes ist nun gemäß § 45 SGB VIII Voraussetzung für den Erhalt oder die Erteilung einer Betriebserlaubnis.

Das DRK hat sich bereits 2012 in einem verbandsweiten Prozess auf gemeinsame **Standards zum Schutz vor sexualisierter Gewalt gegen Kinder, Jugendliche und Menschen mit Behinderungen in den Gemeinschaften, Einrichtungen, Angeboten und Diensten** geeinigt²⁹. Diese gelten verbindlich für alle Gliederungen im DRK und enthalten den Standard der Konzeption, nachdem ein Konzept für die Prävention und Intervention von sexualisierter Gewalt vorliegen muss.

Standard 1

Konzeption

In allen Gliederungen (Landesverband, Bezirksverband, Kreisverband, Ortsverein, Schwesternschaften) des DRK, in den Einrichtungen und in den Diensten, die mit Kindern, Jugendlichen und Menschen mit Behinderungen arbeiten, liegt eine Konzeption zur Prävention von und Intervention bei sexualisierter Gewalt durch hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ehrenamtlich Aktive vor. Die jeweilige Konzeption orientiert sich an der Musterkonzeption des DRK-Bundesverbandes.

Für die Erarbeitung von einrichtungsspezifischen Gewaltschutzkonzepten in der Kinder- und Jugendhilfe hat das DRK 2022 eine Handlungsempfehlung³⁰ vorgelegt, die nachfolgend umrissen wird. Das Ziel von Gewaltschutzkonzepten ist es, **Maßnahmen zum Schutze vor Gewalt spezifisch, verbindlich und transparent zu bündeln**. Im Vordergrund steht dabei einerseits die Prävention von Gewalt und andererseits die gezielte Intervention, wenn Fälle von Gewaltausübung bekannt werden. Konkret zielen Gewaltschutzkonzepte darauf ab, Gewalthandlungen innerhalb von Einrichtungen zu vermeiden und den **Gewaltschutz institutionell zu verankern**. Dabei sollten immer die besonderen **Bedarfe vulnerabler Gruppen** und soziokulturelle **Diversitätsaspekte** besonders berücksichtigt werden. Bei akuten Gewaltsituationen oder Verdachtsfällen sollen im Vorfeld erarbeitete Gewaltschutzkonzepte **Handlungssicherheit** gewährleisten.

29 DRK-Generalsekretariat (2015): DRK-Standards zum Schutz vor sexualisierter Gewalt gegen Kinder, Jugendliche und Menschen mit Behinderungen in den Gemeinschaften, Einrichtungen, Angeboten und Diensten des DRK, überarbeitete Auflage, ↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/drk-standards_schutz_2015_web.pdf

30 vgl. DRK-Generalsekretariat (2022): Leitfaden zur Entwicklung eines Gewaltschutzkonzeptes für die Einrichtungen der DRK-Kinder- und Jugendhilfe, ↗ https://drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/DRK-Wohlfahrt_Leitfaden-Gewaltschutzkonzept.pdf



Bestandteile eines Gewaltschutzkonzepts

- **Gewaltschutz-orientierte Leitziele (Leitbild)**
- **Bestandsaufnahme / Risikoanalyse**
- **Prävention:**
 - Partizipationsmöglichkeiten (z. B. Verhaltensampel)
 - Beschwerdeverfahren
- **Personalmanagement:**
 - Überprüfung von Einstellung und Eignung neuen Personals hinsichtlich des Gewaltschutzes
 - Selbstverpflichtung
 - Verhaltenskodex
 - Vorlage des erweiterten Führungszeugnisses (§ 72a SGB VIII)
- **Personalentwicklung / Qualitätsmanagement:**
 - Aus-, Fort- und Weiterbildung des Personals
 - Formate für den kollegialen Austausch/ Reflexion zum Gewaltschutz
 - Vernetzung mit externen Fachberatungsstellen, Aufsichts- und Strafverfolgungsbehörden vor Ort (Netzwerkübersicht)
- **Intervention und Nachsorge:**
 - Verfahrensablauf zum Schutzauftrag gem. § 8a SGB VIII
 - Verfahren zum Erfüllen der Meldekettens nach § 47 SGB VIII
 - Verfahren zur Nachsorge
- **nachhaltige Qualitätssicherung des Gewaltschutzkonzeptes**

Wichtig bei der Betrachtung von Gewaltschutzkonzepten ist es, dass sie – ähnlich wie das pädagogische Gesamtkonzept – aus einem gemeinsamen **dialogischen Prozess** mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heraus entwickelt werden sollten. Schließlich sind es am Ende die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Gewaltschutzmaßnahmen im Alltag umsetzen und so das Konzept mit Leben füllen müssen. Auch Gewaltschutzkonzepte sind nicht unveränderlich, sondern müssen sich mit veränderlichen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen prozesshaft weiterentwickeln.

3.2.6. Partizipation als Grundlage von Gewaltschutzkonzepten

Für jede Einrichtung der Kindertagesbetreuung ist es wichtig, Strukturen und Prozesse zu implementieren, um die Rechte von Kindern gemäß der UN-Kinderrechtskonvention³¹ (UN-KRK) auf Schutz, Förderung und Teilhabe sicherzustellen. Allem voran ist das Wohl von Kindern gemäß Artikel 3 der Konvention zu jeder Zeit vorrangig zu berücksichtigen.

31 Übereinkommen über die Rechte des Kindes, www.kinderrechte.de/kinderrechte/un-kinderrechtskonvention-im-wortlaut/

Damit Kinder hinsichtlich ihres Wohles aber überhaupt gehört werden können, spielen Beteiligungsrechte und deren Gewährleistung durch Kindertageseinrichtungen eine zentrale Rolle beim Ausgestalten von Rahmenbedingungen, Prozessen und Strukturen. **Partizipation von Kindern ist somit als festes Element sowohl des pädagogischen Gesamtkonzeptes wie des Gewaltschutzkonzeptes im Speziellen zu behandeln.**

Artikel 12 der UN-KRK bringt zum Ausdruck, dass Kinder das Recht haben, ihre Meinung „in allen das Kind berührenden Angelegenheiten frei zu äußern“ und dass diese Meinung angemessen und altersentsprechend zu berücksichtigen ist. In der Kindertageseinrichtung bedeutet dies, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Haltung gegenüber den Kindern einnehmen, die davon geprägt ist, die **Kinder als eigenständige Persönlichkeit** wahrzunehmen und ihre Fähigkeit zur kompetenten und eigenständigen Entwicklung zu unterstützen und zu begleiten. **Das beinhaltet, Kinder mit ihren Bedürfnissen, Wünschen, Ideen und Vorstellungen und ihrem entwicklungsbedingten und individuellen Ausdruck ihrer Anliegen und Absichten bewusst wahrzunehmen und mit ihnen darüber in vielfältiger Form dialogisch zu kommunizieren.** So wird sichergestellt, dass Kinder gesehen, gehört und ernst genommen werden. Dialog beinhaltet auch, die eigenen Meinungen so zu formulieren, dass die Kinder sie verstehen und nachvollziehen können.



Folgende Artikel der Kinderrechtskonvention haben einen starken Bezug zu den Partizipationsrechten von Kindern:

- Artikel 13: Meinungs- und Informationsfreiheit
- Artikel 14: Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit
- Artikel 15: Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit
- Artikel 31: Beteiligung an Freizeit, kulturellem und künstlerischem Leben, staatliche Förderung

Die Umsetzung der Kinderrechte auf Beteiligung in der Einrichtung ist auf die Bereitschaft und Kompetenz der Mitarbeitenden angewiesen, die um die Bedeutung von Partizipation und ihren Zusammenhang mit Bildungsprozessen wissen. Um das Recht auf Beteiligung in der Kindertageseinrichtung zu realisieren, ist dieses strukturell und konzeptionell zu verankern. Dazu braucht es spezifisches Fachwissen und Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine demokratisch-partizipative Haltung der Mitarbeitenden ist ebenfalls bedeutsam in der Zusammenarbeit mit Eltern in der Kindertageseinrichtung. Der Begriff der **Erziehungs- und Bildungspartnerschaft** impliziert bereits eine Haltung, die Eltern als Expertinnen und Experten für die Entwicklung ihrer Kinder wahrnimmt, ihre Erziehungsarbeit wertschätzt und sie an Entscheidungsprozessen in der Einrichtung beteiligt. Bei der Einführung von Beteiligungsrechten für die Kinder in der Kindertageseinrichtung sind die Eltern durch Vorbereitung auf das Thema und die Einbindung in allen Entwicklungsphasen „mitzunehmen“.

Dabei sind Aufklärung und Kommunikation, die zur Transparenz des Entwicklungsprozesses und der angestrebten pädagogischen Ziele beitragen, wichtig.

Empowerment bezeichnet die Stärkung der Kinder, Jugendlichen und Familien, damit sie sich selbst für ihre Belange einsetzen können. Empowerment ist Bestandteil einer sozialen Arbeit, die zielgerichtet die Entwicklung der positiven Potentiale der Beteiligten zur Mitwirkung anstrebt und unterstützt. Damit Kinder und Eltern ihre individuellen Ressourcen entdecken und nutzen können, sind Erfahrungen von **Selbstwert und aktiver Gestaltungskraft, von Ermutigung und sozialer Anerkennung** notwendig³². Diese Erfahrungen resultieren im Bereich der Kindertageseinrichtung aus einer bewusst gestalteten pädagogischen Praxis der Beteiligung von Kindern und Eltern.

Partizipation ist zugleich ein wichtiger Bestandteil von Gewaltschutzkonzepten und Prävention. Kinder müssen ihre individuellen Schutzrechte (wie z. B. der Schutz vor Diskriminierung) sowie Förder- und Beteiligungsrechte (Mitbestimmung, Beteiligungsgremien etc.) als solche kennen und wahrnehmen können. Dabei gilt es, Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte aller Akteure, auch im Sinne einer Vorbildfunktion, in der Kita zu berücksichtigen.



Mögliche Maßnahmen in der Praxis

- Entsprechend der Vorgabe im SGB VIII sind Fachkräfte und Einrichtungen verpflichtet, bei der Entwicklung der Kinder entsprechende Beteiligungsformate in der pädagogischen Arbeit einzubinden. Angebote und Maßnahmen der **Kinderpartizipation** im Alltag können bereits von Beginn an in der Einrichtung fest verankert werden. Dazu gehören z. B. regelmäßige Gesprächskreise mit Kindern, in denen ihre Meinungen, ihre Perspektiven und ihre Beschwerden im Fokus stehen, ohne von den Erwachsenen dominiert zu sein. Zudem sind altersgerechte Bildungs- und Gesprächsangebote zum Thema Kinderschutz, Schutz vor Gewalt, Umgang mit Macht, Nähe und Distanz wichtige thematische Schwerpunkte. Weiterhin müssen altersgemäße Instrumente vorgehalten werden, die Kindern vermitteln, was Mitarbeitende nicht dürfen. Dazu gehören Kinderbücher ebenso wie Spielmaterialien, Musik und Lieder, Info-Tafeln oder Info- / Bildkarten. Für Kinder im Elementarbereich eignen sich auch kleinere Rollenspiele, um sich selbst und eigene Grenzen kennenzulernen. [↗ Handreichung Anwaltschaftliche Vertretung](#)
- Weiterhin ist die Beteiligung und **Mitwirkung von Familien** in Entscheidungsgremien, z. B. in Elternbeiräten oder in regelmäßig stattfindenden Elternvertretungen eine richtige und wichtige Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeit. Dies setzt jedoch häufig ein gewisses Maß an Wissen bei den Akteuren voraus, wie Abläufe, Reglement und Struktur innerhalb der einzelnen Gremien gestaltet sind. Nicht selten partizipieren in der Praxis nur bestimmte Familien mit entsprechendem Knowhow.

³² Herriger, Norbert: Empowerment in der sozialen Arbeit. 4. Auflage, Stuttgart 2010, S. 20.

- Sowohl Träger als auch Leitung und Fachkräfte sollten hier die Mitwirkungsmöglichkeiten für Familien nach den Ressourcen dieser ausrichten. Gelingen kann das z. B. durch das Einbeziehen von Mehrsprachigkeit, wechselnden Uhrzeiten und divers ausgesprochenen Einladungen. Auch eine parallel angebotene Kinderbetreuung kann unterstützen, dass sich mehr Familien angesprochen fühlen, sich zu beteiligen.
- Auch für die **Fachkräfte** sollte der Träger Beteiligungsmöglichkeiten etablieren. Wenn Fachkräfte eigene Partizipationserfahrungen sammeln können, fällt es ihnen umso leichter, diese Erfahrungen in Ideen und Impulse in den Alltag mit den Kindern übertragen zu können. Beispiele für eine Beteiligung der Fachkräfte können einrichtungsinterne Entscheidungen zur (pädagogischen) Alltagsgestaltung und -struktur sein, sowie ein grundsätzliches Einbeziehen in die (Weiter-)Entwicklung von Hauskonzeption und fachlicher Qualitätsentwicklung durch Auswahl von Fachexpertinnen und Fachexperten im eigenen Team. (» vgl. hierzu Kapitel 4.4).

3.2.7. Beschwerdemanagementkonzepte

Beschwerdemanagementkonzepte nehmen eine zentrale Position ein an der Schnittstelle zwischen Gewaltschutzkonzepten, partizipativer Gesamtausrichtung und einer sich selbst als veränderlich und in Entwicklung begreifenden Organisation. Außerdem stellt eine positive Einstellung zu Beschwerden von Kindern, Jugendlichen und Personensorgeberechtigten in Kitas und Jugendhilfeeinrichtungen einen unverzichtbaren Bestandteil eines aktiven Kinderschutzes dar.

Gesetzlich verankert ist die Notwendigkeit, ein Beschwerdemanagementkonzept vorzuhalten in § 45 SGB VIII. **Jede Einrichtung hat ein strukturiertes, transparentes und adressatenfreundliches Beschwerdemanagement schriftlich zu entwickeln und anzuwenden.** Dabei ist das Beschwerdemanagement als wichtiges Element einer lernenden Organisation zu verstehen: Beschwerden der Organisationsmitglieder und Gäste dienen als Impuls für organisationale Lernprozesse.

Alle, sowohl Kinder als auch Personensorgeberechtigte haben die Möglichkeiten, sich zu beschweren. Kinder äußern ihre Beschwerden entsprechend ihres Alters und ihren Fähigkeiten nicht in Worten, sondern z. B. auch durch Aggression, Rückzug, Verweigerung. Um ihre Beschwerden vorzubringen, benötigen Kinder Erwachsene, die sie wahrnehmen, ansprechen, ihnen zuhören, und auf sie reagieren. **Wichtig:** Sofern sich die Beschwerden auf ein mögliches Fehlverhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beziehen, die auf eine Kindeswohlgefährdung hinweisen, ist das beschriebene Verfahren nach § 8a SGB VIII (» vgl. 3.2.5. Gewaltschutzkonzept) anzuwenden.

In einem Beschwerdemanagementkonzept wird der Umgang mit Beschwerden standardisiert, dokumentiert und transparent gemacht. Folgende Aspekte sollten in einem Beschwerdemanagementkonzept behandelt werden:

- **Oberster Grundsatz eines funktionierenden Beschwerdemanagement ist die **Förderung eines vertrauensvollen Miteinanders**:** Häufig wohnen einer Beschwerde Kränkungsanteile inne und sie kann als persönlicher Angriff empfunden werden. Hier sollte der Träger der Einrichtung sein Personal stärken, um professionelle Distanz zu erreichen und Möglichkeiten zu Teamgesprächen und Supervision bereitstellen.
- **Es sollte allgemein zu Beschwerden, konstruktiver Kritik und Veränderungsvorschlägen angeregt und ermutigt werden.** Die positive Einstellung gegenüber Beschwerden und den mit ihnen verbundenen Lernchancen sollte verdeutlicht werden. Die Möglichkeit zur Beschwerde sollte für alle Personengruppen niedrigschwellig bestehen.
- **Beschreibung der Annahme von Beschwerden als Prozess:** Wer nimmt Beschwerden entgegen? Wie werden Beschwerden weitergeleitet? Wie reagieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn sie mit einer Beschwerde konfrontiert werden? Wer sind die Ansprechpersonen?
- **Beschreibung der Bearbeitung von Beschwerden als Prozess:** Wer spricht mit wem über die Beschwerde? Ideal ist es, neutrale Vertrauenspersonen zu benennen, die sowohl in einer internen wie externen Beschwerdestelle angesiedelt sind.
- **Beschreibung der Antwort bzw. Reaktion auf Beschwerden als Prozess:** Die sich beschwerenden Personen müssen die Gewissheit bekommen, dass ihre Beschwerden gehört und ernstgenommen werden. Auch sie brauchen die Sensibilität der Organisation und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Kritik in Bezug auf die Gestaltung des Zusammenlebens.
- **Auswertung der Beschwerden:** Um dem Leitbild der lernenden Organisation gerecht zu werden, sollten eingehende Beschwerden und die durch sie ausgelösten organisationsinternen Diskussions- und Veränderungsprozesse regelmäßig evaluiert werden.

Basis für ein gelingendes Beschwerdeverfahren ist der Umgang der Fachkräfte mit den Beschwerden. Zu dieser Grundhaltung im Umgang mit Beschwerden gehört eine allgemeine Offenheit und eine bewusste und professionelle Haltung. Durch die Methode des Aktiven Zuhörens sollte stets versucht werden, den eigentlichen Beweggründen der sich beschwerenden Person auf den Grund zu gehen, denn: Häufig beschweren sich Menschen auf der Sachebene über einen konkreten Aspekt, dahinter liegt aber ein anderes unerfülltes Bedürfnis³³. Auch muss – gerade im Umgang mit Kindern – bedacht werden, dass Beschwerden nicht immer verbal geäußert werden, sondern andere Ausdrucksformen

³³ Hilfreich für das Verständnis ist in diesem Zusammenhang das „Vier-Ohren-Modell“ des Soziologen Schulz von Thun. vgl. Schulz von Thun Institut, *Das Kommunikationsquadrat*, ↗ <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>

annehmen können (herausforderndes Verhalten etc.); hierfür sollten Fachkräfte eine sensible Wahrnehmung entwickeln. Wichtig ist es auch, Beschwerden nicht persönlich zu nehmen, sondern sie vielmehr als Team gemeinsam zu besprechen, zu reflektieren und – wo nötig – Dinge zu verändern.

Es liegt in der Verantwortung des Trägers, ein geeignetes Beschwerdeverfahren zu entwickeln, zu implementieren und weiterzuentwickeln. Somit ist der Träger auch verpflichtet, entsprechende Ressourcen bereitzustellen. Die Weiterentwicklung von Beschwerdeverfahren erfolgt kontinuierlich unter Beteiligung der Mitarbeitenden, Personensorgeberechtigten, Kinder und insbesondere der Interessenvertretungen und ist Bestandteil des Qualitätsmanagements. Die Anregungen, Verbesserungsvorschläge und Impulse aus Beschwerden dienen der regelmäßigen Überprüfung und Überarbeitung der Konzeption der Einrichtung. Außerdem berücksichtigt der Träger, dass die für das Beschwerdeverfahren verantwortlichen Personen (i.d.R. die Leitung) gezielt unterstützt werden.

Mit dem Hinweisgeberschutzgesetz hat der Träger auch intern eine Verpflichtung durch interne Meldestellen einen besseren Schutz für hinweisgebende Personen im beruflichen Umfeld zu bieten. ➤ Mehr hierzu erfahren Sie unter 5.3.

3.3. Nachweis der Wirtschaftlichkeit

Der Träger einer Kindertageseinrichtungen hat sicherzustellen, dass die Einrichtung betriebswirtschaftlich den gesetzlichen Bestimmungen entsprechend geführt wird. Neben dem nach § 45 Abs. 3 SGB VIII notwendigen Nachweis der ordnungsgemäßen Buchführung zählt die wirtschaftliche Führung einer Kindertageseinrichtung für Betriebserlaubnisbehörden als wichtiges Kriterium zur Trägerzuverlässigkeit. Kurz gesagt fällt es in den Verantwortungsbereich des Trägers, die materiellen und personellen Rahmenbedingungen für den ordnungsgemäßen Betrieb einer Kindertageseinrichtung zu schaffen. Als wirtschaftlich zuverlässig gilt ein Träger, wenn er über ausreichende Eigenmittel verfügt, die Kindertageseinrichtung drei Monate lang zu betreiben.



Nachweis der ordnungsgemäßen Buchführung

Zum Nachweis einer ordnungsgemäßen Buch- und Aktenführung ist es sinnvoll, folgende Dokumente auf Verlangen der Betriebserlaubnisbehörde nachweisen zu können:

- Arbeitszeiten und Dienstpläne
- Fall- und gruppenbezogene Aktenführung
- Dokumentation der pädagogischen Prozesse (z. B. pädagogisches Tagebuch, Fallaktenführung, Aufarbeitung besonderer Vorkommnisse, Gruppengespräche, Dienstberatungen)
- Belegungsdocumentation

- Unterlagen zur Buchführung (§ 47 Abs. 2 S. 2 SGB VIII)
- Personalaktenführung
- Fortbildungsplanung und -umsetzung
- Organisation der Leitung bzw. Darstellung von Leitungsanteilen

Um eine Kita wirtschaftlich zu führen, ist die Bewertung der einzelnen kostenbildenden Faktoren unter Berücksichtigung der landes- und kommunalspezifischen Gesetze und Förderrichtlinien unumgänglich. Es gilt, die Finanzierung der Einrichtung langfristig zu sichern. **Wichtigstes Hilfsmittel ist hier ein gewissenhaft erstellter Haushaltsplan sowie die fortlaufende Kontrolle über die einzelnen Haushaltspositionen.** Grob lassen sich folgende Ausgabenpositionen unterscheiden³⁴:

- Personalkosten
- Sachkosten
- Bewirtschaftungskosten für Grundstück und Gebäude
- Investitionen in Gebäude
- Beschaffung und Instandhaltung von Einrichtungsgegenständen
- Verwaltungskosten

Demgegenüber stehen die Einnahmenpositionen. Mit möglichen Finanzierungsquellen sowie in der Praxis möglichen Finanzierungsmodellen beschäftigen sich die folgenden Kapitel. Da sich die Finanzierung von Kitas bundesweit unterschiedlich gestaltet, kann hier nur ein grober Überblick gegeben werden. Für länderspezifische gesetzliche Vorgaben sind stets die DRK-Landesverbände mit den ihnen beigeordneten Fachberatungen ansprechbar. Die spezifischen Bedingungen bei Gründung einer neuen Einrichtung ergeben sich in der Regel erst in den Verhandlungen mit dem kommunalen Kostenträger.

Ähnliches gilt für das Feld der Personalbemessung. Die Einhaltung des vorgeschriebenen Personalschlüssels und die fachliche Qualifikation des Personals sind Voraussetzung für den Erhalt der Betriebserlaubnis. Wie bei der Finanzierung gibt es für die Personalbemessung landesspezifische Vorgaben, die von Seiten des Trägers einzuhalten sind. Bei Personalengpässen ist immer der Dialog mit der betriebserlaubniserteilenden Behörde zu suchen und Maßnahmen sind mit dieser abzustimmen. Maßnahmen zur Personalgewinnung, -bindung und -qualifizierung finden sich im Kapitel „Das DRK als Arbeitgeber“.

³⁴ Besonders empfehlenswert ist die Broschüre „Die KiTa-Betriebskostensystematik“, herausgegeben von der Bertelsmann-Stiftung, die sich hier kostengünstig bestellen lässt: www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/die-kita-betriebskostensystematik



Praktische Hilfsmittel

Im Anhang haben wir nützliche Tools rund um die Themen Wirtschaftlichkeit, Buchhaltung, Finanzierung und Investitionen zusammengestellt. Hier finden Sie praktische Vorlagen im Excel-Format. » Siehe Anhang, Kapitel „Wirtschaftlichkeit, Personalbemessung, Investitionen: Praktische Werkzeuge für den Einstieg“

3.3.1. Finanzierungsquellen

Unterscheiden lassen sich zwei Finanzierungswege³⁵:

- Die **Zuwendungsfinanzierung (Objektfinanzierung)** nach § 74 SGB VIII. Dies bedeutet, die Einrichtung wird als solche finanziert.
- Die **Entgeltfinanzierung (Subjektfinanzierung)** nach den §§ 77, 78a ff. SGB VIII: Die Finanzierung leitet sich aus dem Rechtsanspruch jedes einzelnen Kindes auf Betreuung ab.

Die Finanzierung der Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen erfolgt in den Ländern in beiden Finanzierungsformen zum Teil unter unterschiedlichen Voraussetzungen. In vielen Bundesländern kommen Modelle zum Einsatz, die eine Mischung aus beiden Systemen darstellen.

Darüber hinaus lassen sich folgende Finanzierungsquellen unterscheiden:

- Kreise, kreisfreie Städte und Gemeinden mit eigenem Jugendamt als örtliche Träger,
- Gemeinden ohne eigenes Jugendamt,
- Länder,
- Kita-Träger.

Die meisten Bundesländer finanzieren ihre Kitas über Zuwendungen. Die zentrale Problematik der **Zuwendungsfinanzierung** ist, dass die Einrichtung selbst finanziert wird, nicht jedoch die Anspruchsberechtigten, also die Kinder. Dies bringt immer wieder Probleme mit sich, wenn Kinder bzw. ihre Sorgeberechtigten von ihrem Wunsch- und Wahlrecht Gebrauch machen und eine Einrichtung außerhalb der eigenen Gemeinde in Anspruch nehmen. Hier gilt es, den Förderanspruch zu sichern und Regelungen für die jeweiligen Gemeindeanteile und sonstigen Zuweisungen an die Kita zu verabreden. Einige Bundesländer wie Berlin, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt haben ihre Finanzierungsregelungen geändert und sind auf die **Subjektfinanzierung** umgestiegen. Dies erlaubt eine genauere, leistungsgerechte Finanzierung.

³⁵ Zum Weiterlesen und Vertiefen: FiBS – Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie (2016): Finanzierungsfragen der Kindertagesbetreuung im Rahmen der AG Frühe Bildung, » <https://www.fibs.eu/referenzen/projekte/projekt/expertise-zu-finanzierungsfragen-der-kindertagesbetreuung-im-rahmen-der-ag-fruehe-bildung/>

Zuständig für die Finanzierung von Kindertageseinrichtungen sind der Bund, die Länder und die kommunalen Gebietskörperschaften, kurz Kommunen. Letztere tragen die Hauptlast der anfallenden Kosten, und zwar möglicherweise zweifach:

- Kommunen sind Kostenträger und tragen die Hauptlast, da sich der Rechtsanspruch gegen sie richtet. Sie übernehmen daher die Betriebskosten für einen Großteil der freien Träger der Jugendhilfe, also Kirchen, Wohlfahrtsverbände und Vereine.
- Kommunen sind auch Betreiber eigener Kitas. Dann übernimmt die jeweilige Kommune den Betrieb der Kindertageseinrichtung direkt.

Die Bundesländer finanzieren aus ihren Haushalten:

- Anteilige Personalkosten (z. B. für Fachkräfte in integrativ arbeitenden Kitas)
- Zuschüsse zu den Betriebskosten
- Zuschüsse zu Investitionsvorhaben (z. B. Neueröffnung, Erweiterung von Kita-Gruppen)

Bundeszuschüsse sind nur für Modellvorhaben mit übergeordneter Bedeutung und nur für ausgewiesene Investitionsprogramme³⁶ (z. B. Krippenausbau) möglich. Daher ist die Bundesfinanzierung von Elementarpädagogik eher als marginal einzuschätzen. Über das KiTa-Qualitätsentwicklungs- und Teilhabeverbesserungsgesetz bekamen die Bundesländer bis Ende 2022 Bundesmittel für die Qualitätsentwicklung und Elternbeitragsentlastung über Umsatzsteuerpunkte finanziert. Diese Finanzierung wird voraussichtlich in verestigten Bundesgesetzen fortgeführt. Eine direkte Beantragungsmöglichkeit der Mittel für Träger auf der Bundesebene besteht hier aber nicht.

Weiterhin gibt es **Landesprogramme** zur qualitativen Entwicklung der Kindertagesbetreuung. Zu den in den einzelnen Bundesländern laufenden Programmen und Antragsmodalitäten beraten die DRK-Landesverbände bzw. die zuständigen Fachberatungen.

Die **kommunale Förderung** freier Kita-Träger hängt von der Betreuungsform und der Betreuungsdauer ab. Nicht unwichtig ist auch, ob der Träger einer Kindertageseinrichtung in die kommunale Jugendhilfeplanung aufgenommen worden ist oder eben nicht, da unter Umständen die Förderung gerade davon abhängig gemacht wird.

Eine weitere wesentliche Finanzierungsquelle stellen **Elternbeiträge** dar. Elternbeiträge sind Zahlungen, die die Eltern für die Betreuung ihrer Kinder in der Einrichtung aufbringen müssen. Die finanziellen Belastungen sollen für die Eltern zumutbar sein. Häufig gibt es Beitragsregelungen mit Beitragsstaffelungen, die vom Einkommen der Eltern abhängen und für das zweite oder dritte Kind einer Familie, das die Einrichtung besucht, geringer sind. Laut § 90 SGB VIII ist der öffentliche Träger der Jugendhilfe (Landkreis) zur Staffelung der Elternbeiträge sowie zur Übernahme der Kosten auf Antrag verpflichtet, wenn die Belastung den Eltern nicht zuzumuten ist.

³⁶ Aktuelle Bundesprogramme finden Sie unter www.fruehe-chancen.de/

Diese Staffelung ist freiwillig und wird nicht flächendeckend umgesetzt. Es gibt aber auch Kommunen und Bundesländer, in denen keine Kostenbeiträge erhoben werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich Kindertageseinrichtungen grundsätzlich finanzieren durch:

- Elternbeiträge und wirtschaftliche Jugendhilfe (für bedürftige Familien, die Zuschüsse bekommen)
- Kommunale Förderung
- Eigenanteile des Trägers

Hinzu können spezifische und zweckgebundene Mittel aus Länder- und Bundesprogrammen kommen. Über aktuelle Fördermöglichkeiten informiert sie auch regelmäßig der DRK-Newsletter „Förderwesen“³⁷. » Infokasten: Übersicht über die Finanzierungsformen für Kindertageseinrichtungen

3.3.2. Finanzierungsmodelle in der Praxis

Es gibt verschiedene Modelle der Finanzierung, die jeweils ganz spezifische Fragen aufwerfen und die genau bedacht werden sollten. Bei allen Finanzierungs- und Bezuschussungsformen sind eine gute Kalkulation und die Vereinbarung von **Steigerungsraten der Förderung** eine wichtige Voraussetzung für eine anschließend gesicherte Existenz. Wichtig ist auch, zumindest bei kleinen Einrichtungen, darauf zu achten, möglichst keinen Eigenbeitrag (als finanziellen Beitrag) einbringen zu müssen. Versuchen Sie stets Eigenleistungen (mit dem entsprechenden Wert) in die Verhandlungen mit dem kommunalen Kostenträger einzubringen.

Pauschalförderung je Kind und Monat: Hier wird je nach Betreuungsform und -zeit ein Grundbetrag festgeschrieben, auf dessen Grundlage eine durchschnittliche Pauschale je Kind und Monat berechnet wird. Gerade für kleinere Einrichtungen, Elterninitiativen, etc. sind drei Aspekte von Bedeutung:

- Ist die Berechnungsgrundlage realistisch?
- Erfolgt keine detaillierte Endabrechnung mehr am Jahresende aufgrund von Einzelpositionen?
- Erfolgt die Bezuschussung durch die Kommune im Voraus (monatlich, quartalsweise)?

Der Nachteil liegt allerdings auch in eben dieser Festlegung, da die zusätzlichen Beträge wegen evtl. unerwarteter Kostensteigerungen nicht realisiert werden können. Wichtig ist auch, über welchen Zeitraum die Finanzierungsregelung vereinbart ist. Bei längerer Laufzeit des Vertrages sollten regelmäßige pauschale Erhöhungen (möglichst konkret, durch Prozentangaben pro Jahr) vereinbart werden.

³⁷ Dieser kann hier abonniert werden: » www.drk-wohlfahrt.de/die-drk-wohlfahrt/newsletter-der-drk-wohlfahrt/



Übersicht über die Finanzierungsformen für Kindertageseinrichtungen

	Subjektfinanzierung	Objektfinanzierung
Rechtsverhältnis	Jugendhilferechtliches Dreiecksverhältnis (Eltern/Kind – Jugendamt – Leistungserbringer)	Zweiseitiges Rechtsverhältnis (öffentlicher Träger – freier Träger)
Art der Finanzierung	Grundregelung in § 77 SGB VIII	Zuwendungsfinanzierung nach § 74 SGB VIII
Art des Vertrages	Spezialregelung für stationäre Leistungen nach §§ 78a ff. SGB VIII	Leistungsvertrag
Finanzierung orientiert sich an	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Abhängigkeit der Finanzierung von der tatsächlichen Inanspruchnahme der Leistung • Subsidiäre Funktion: angemessene Eigenleistung erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung folgt der Inanspruchnahme: „das Geld folgt dem Kind“. • mittelbarer Anspruch des Leistungserbringers auf Zahlung der Kosten
Worauf hat der Träger Anspruch	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtsanspruch auf Förderung- aber „im Rahmen verfügbarer Haushaltsmittel“ • Anspruch auf rechtsfehler- und ermessensfehlerfreie Auswahlentscheidung bei mehreren Bewerbern 	Anspruch auf „leistungsgerechte Entgelte“ (beim Modell der §§ 78a ff. – § 78c Abs. 2 SGB VIII)

Defizitausgleich: Aufgrund der Kostenplanung wird ein zu erwartender Zuschussbedarf errechnet und als maximal auszugleichendes Defizit vereinbart. Der kalkulierte Defizitbetrag ist jedoch ein oberer Deckungsbeitrag. Die Abrechnung des Zuschusses erfolgt nach Abschluss des Rechnungsjahres auf der Basis der Einzelprüfung. Dieses Finanzierungsmodell ist ein zu empfehlendes Trägermodell für eine Abrechnung mit einer Kommune oder einer Firma (Betriebskita). Eine Refinanzierung von hundert Prozent der Kosten ist eine Verhandlungsfrage mit der Kommune oder dem Landkreis. Voraussetzung ist, dies bei der Vertragsgestaltung bereits mitzudenken.

Festgesetzte Pauschalförderung: Hierbei handelt es sich wohl um die einfachste Form der Bezuschussung. Sie ist mit relativ wenig Aufwand verbunden und regelt den Kita-Etat transparent. Eine solche Art der Bezuschussung erfordert klare vertragliche Absprachen auf der Grundlage einer guten Kalkulation. Bei längerer Vertragslaufzeit mit der Kommune sollte unbedingt ein regelmäßiger (jährlicher) Steigerungsbetrag vereinbart werden, der die Preissteigerungsrate angemessen berücksichtigt. Trotzdem bleibt auch hier ein Risiko z. B. bei überproportional steigenden Preisen.

Prozentuale Bezuschussung: Auf Basis der zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben in der Betriebskostenplanung wird ein prozentualer Beitrag an den Gesamtkosten der Kita festgelegt.

Entgeltverhandlungen: Entgelte sind auf Grundlage von § 78a ff. SGB VIII zu verhandeln. Diese umfassen Leistungs-, Qualitäts- und Entgeltvereinbarungen. Es handelt sich um eine prospektive Kostenvereinbarung mit dem örtlichen Jugendamt bzw. Träger der öffentlichen Jugendhilfe.

3.3.3. Investitionen

Investitionskosten sind Aufwendungen für die Herstellung, die Renovierung, die Sanierung und den Umbau von Einrichtungen im Eigentum des freien oder privaten Trägers; ebenso werden hierunter Ausstattung (Möblierung) und betriebsnotwendige und technische Anlagen subsumiert. Die Finanzierung der Investitionskosten wird in einem Vertrag zwischen dem Träger der Einrichtung und der örtlichen Kommune geregelt. Da Investitionen oft sehr kostenintensiv sind und damit die Haushalte der Kita und der Zuwendungsgeber belasten, sollte ein langfristiger Investitionsplan aufgestellt werden. Zuschüsse zu bestimmten Investitionskosten können an verschiedenen Stellen beantragt werden (von der Bundesebene über Landesprogramme bis hinunter zur kommunalen Ebene).³⁸

³⁸ Diesbezüglich beraten wiederum die DRK-Landesverbände.

Träger, die ihre Kindertageseinrichtungen über das Prinzip der Subjektfinanzierung, also über Leistungs-, Qualitäts- und Entgeltverhandlungen finanzieren, müssen beachten, dass sie Investitionen nur tätigen und refinanzieren können, wenn **der öffentliche Träger der Jugendhilfe der Investitionsmaßnahme vorher zugestimmt hat**, da die Investition mit der Erhöhung der Vergütung einhergeht (vgl. § 78c SGB VIII).

Entscheidend bei Investitionen am Gebäude ist zunächst die Frage der **Eigentümerschaft**. Ist der Träger Eigentümer der genutzten Gebäude, so geht damit eine höhere Entscheidungsautonomie einher, aber natürlich werden Vertreterinnen und Vertreter der Kommune in Verhandlungen darauf verweisen, dass der Träger als Eigentümer sich an Investitionskosten in höherem Umfang beteiligen muss.

Liegt die Eigentümerschaft bei der Kommune oder bei einem Investor, so ist darauf zu achten, dass im Nutzungsvertrag die Zuständigkeiten möglichst genau geregelt sind (z. B. Inspektionen, Spielgeräte, Winterdienst usw.). Auch ist es sinnvoll, wenn sich der Träger darüber informiert, was die **behördlichen Abläufe bei Sanierungsmaßnahmen** sind, welche Fristen eingehalten werden müssen und welche größeren Vorhaben bereits den Haushalt belasten. Falls kein Budget für Sanierungsmaßnahmen vorgesehen ist, so kann es sinnvoll sein – ggfs. über die regionale Struktur des Zusammenschlusses der Freien Wohlfahrtspflege – ein solches einzufordern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass größere Investitionen nur nach langfristiger Planung und in enger Abstimmung mit den kommunalen Kostenträgern umgesetzt werden sollten.

Beispielhafter Ablauf Sanierungsmaßnahmen Kitas



Hinweis

Fragen Sie in Ihrer Kommune nach den zeitlichen Fristen für die jeweiligen Abschnitte für Ihre Planungen.

Mitte Juni

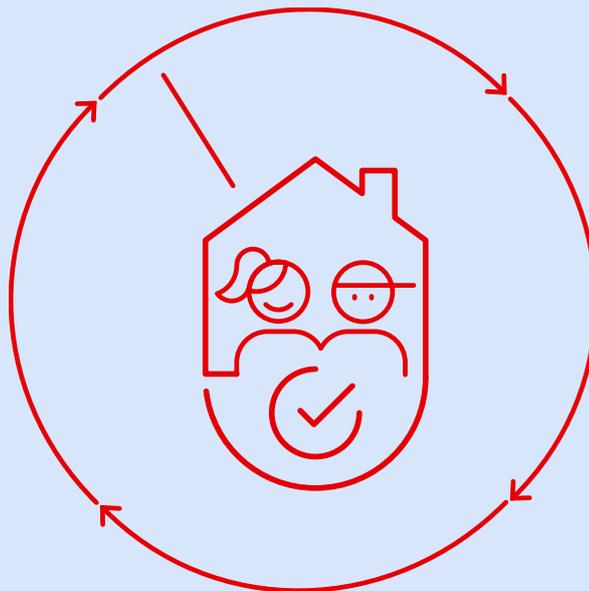
- Träger meldet evtl. Änderungen bei Priorisierung der bisherigen geplanten Sanierungsmaßnahmen an
- Anmeldung evtl. weiterer planbarer Sanierungsmaßnahmen für das nächste Haushaltsjahr

Ende Juni / Anfang Juli

- Termin zuständiges Fachamt und Träger zur Festlegung der anzumeldenden Maßnahmen für den nächsten Haushalt
- Abstimmung der laufenden aktuellen Maßnahmen

April / Mai

- Prüfung Antragstellung auf Investitionskostenzuschuss durch Zuständiges Fachamt
- Zusage Sanierungsmaßnahme mit Bewilligungsbescheid durch zuständiges Fachamt nach Genehmigung Haushalt



Ende Oktober

- Sachstandsmitteilung Träger zu den bewilligten laufenden Sanierungsmaßnahmen an zuständiges Fachamt
- Beantragung eventueller Überträge ins Folgejahr durch Träger

Februar / März

- Träger wird von zuständiges Fachamt über die im Haushalt beschlossenen Maßnahmen für das aktuelle Haushaltsjahr informiert
- Antragsstellung Träger für Investitionskostenzuschuss mit Einreichung der erforderlichen Unterlagen (Antrag mit detaillierter Maßnahmenbeschreibung und je nach Maßnahme 3 Angebote oder Kostenberechnung nach DIN 276 sowie eine Entwurfsplanung)

Mitte November

- Abrechnung fertiger Sanierungsmaßnahmen des laufenden Jahres mit Kostenfeststellung zur Auszahlung des Investitionskostenzuschusses
- Termin zuständiges Fachamt und Träger mit Rückblick Maßnahmen laufendes Jahr und endgültige Abstimmung der Maßnahmen für das Folgejahr

4

Das DRK als Arbeitgeber

4.1. DRK-Profil und Außendarstellung

Die Kindertagesbetreuung ist eines der wichtigsten Arbeitsfelder unseres Verbandes, ein Hauptaufgabenfeld. Für kontinuierliche Qualitätsentwicklung hat der Verband fünf Profilelemente als Qualitätsmerkmale für die Kindertagesbetreuung im DRK definiert und in Handreichungen ausformuliert (➤ vgl. ausführlicher Kapitel 3.2.3 Einrichtungskonzepte mit DRK-Profil):

- Umsetzung der Rotkreuz- und Rothalbmond-Grundsätze³⁹
- Anwaltschaftliche Vertretung⁴⁰
- Inklusion⁴¹
- Verknüpfung von Haupt- und Ehrenamt⁴²
- Vernetzung⁴³

Dieses Fundament aus gemeinsam gelebten Werten, Grundsätzen und Zielen macht das DRK zu einem einzigartigen Verband und damit zu einem attraktiven Arbeitgeber. Alle, die beim DRK arbeiten, tun dies aus guten Gründen: Weil sie Teil eines größeren Ganzen sein und die Menschlichkeit ins Zentrum ihres Handels rücken wollen. Diese Ideale gilt es in der täglichen Arbeit vorzuleben. Und für diese Ideale suchen wir Mitstreiterinnen und Mitstreiter.

Es lohnt sich für Träger, etwas Zeit und Energie in eine gute Außendarstellung zu investieren. Deutschlandweite Studien⁴⁴ zur Bekanntheit und Attraktivität von Arbeitgebern listen das DRK regelmäßig als einen der besten Arbeitgeber. Bei allen relevanten Zielgruppen ist das DRK bekannt und geschätzt. Leistungen, Werte und das Profil des DRK sollten in allen Publikationen klar kommuniziert werden, dazu gehören heutzutage auch eine eigene Internetpräsenz und Social Media-Kanäle der Gliederungen⁴⁵. Denn es gibt nicht nur das DRK – jede Gliederung ist gut beraten ihr Profil nach außen darzustellen. Potentielle Fachkräfte und Zielgruppen der Angebote fühlen sich durch lebendige Darstellungen der Arbeit angesprochen. Auch ist die Pflege der (digitalen) Außendarstellung Teil einer Willkommenskultur.

39 DRK-Generalsekretariat (3. Auflage 2021): *Starke Werte – starke Kinder! Umsetzung der Rotkreuz und Rothalbmond-Grundsätze in DRK-Kindertageseinrichtungen*, ↗ www.drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Alle_Generationen/Kinder/2021_Handreichung_Grundsaeetze_Kitas.pdf

40 DRK-Generalsekretariat (2014): *Anwaltschaftliche Vertretung in DRK-Kindertageseinrichtungen*, ↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Anwaltschaftliche_Vertretung_in_DRK-Kindertageseinrichtungen.pdf.

41 DRK-Generalsekretariat (2019): *Inklusion in DRK-Kindertageseinrichtungen*, ↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Inklusion-in-DRK-Kitas-V10-Web.pdf.

42 RK-Generalsekretariat (2015): *Verknüpfung von Haupt- und Ehrenamt in DRK-Kindertageseinrichtungen*, ↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Handreichung_Ehrenamt_in_DRK-Kitas.pdf.

43 DRK-Generalsekretariat (2019): *Vernetzung in DRK-Kindertageseinrichtungen*, ↗ www.drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/Vernetzung-in-DRK-Kindertageseinrichtungen.pdf.

44 U. a. ↗ www.arbeitgeber-ranking.de/rankings/schueler, sowie www.zeit.de/campus/2022/03/beste-arbeitgeber-2022-berufseinstieg

45 Positionen und Informationen zum Thema Digitalisierung hat das DRK auf dieser Internetpräsenz zusammengefasst: ↗ www.drk-wohlfahrt.de/unsere-themen/soziale-innovation-digitalisierung/.

4.2. Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

2021 hat das Generalsekretariat Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung initiiert. Der Bundesverband kann damit sowohl auf den Bedarf zu diversitätssensiblen Themen im Verband als auch auf gesellschaftlich-relevante Debatten reagieren. So wurde ein gemeinsames Diversitätsleitbild erarbeitet, welches den Rahmen für eine diskriminierungskritische, gleichberechtigte und inklusive Umgebung schafft. Ziel ist dabei immer, bestehende Handlungsbedarfe zu identifizieren und Barrieren aktiv abzubauen. In diversen Teams werden unterschiedliche Perspektiven und Wissen eingebracht, sie sind innovativer. Doch was genau bedeutet Diversität?

Im Diversitätsleitbild des DRK-Generalsekretariats⁴⁶ heißt es:



Diversität bedeutet für uns: Wir leben in einer vielfältigen Gesellschaft, in der Menschen verschiedene Hintergründe und Erfahrungen haben. Sie sehen und verstehen die Welt auf unterschiedliche Weise, zum Beispiel können ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexuelle Identität das beeinflussen.



Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung fördern gleichberechtigte Behandlung, Zugänge und Chancen für alle Menschen. Dies erreichen wir durch ein Diversitätsbild, in dem Strukturen, Prozesse, Initiativen und rechtlich verbindliche Rahmenbedingungen verankert sind.



Inklusion und Partizipation schaffen eine Umgebung, in der jede Person wertgeschätzt wird und sich mit ihren Erfahrungen, Perspektiven und Fähigkeiten beteiligen kann. Somit trägt sie zu innovativen, relevanten, nachhaltigen und erfolgreichen Arbeitsweisen und Lösungen bei.

Wir begreifen gelingende Diversität als zentrale Rahmenbedingungen für eine diskriminierungskritische, gleichberechtigte und inklusive Umgebung für alle Menschen. Das DRK hat es sich zum Ziel gesetzt, Diversitätsentwicklung im Rahmen einer inkludierenden Organisationskultur strukturell zu verankern, um weiterhin gesellschaftlich relevante Arbeit zu leisten⁴⁷.

⁴⁶ Diversitätsleitbild des DRK-Generalsekretariats 2021, [» drk-wohlfahrt.de/blog/eintrag/diversitaetsentwicklung-im-drk-generalsekretaer/](https://www.drk-wohlfahrt.de/blog/eintrag/diversitaetsentwicklung-im-drk-generalsekretaer/)

⁴⁷ Siehe hierzu das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), [» https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/recht-und-gesetz/allgemeines-gleichbehandlungsgesetz/dasGesetz_inhalt.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/recht-und-gesetz/allgemeines-gleichbehandlungsgesetz/dasGesetz_inhalt.html)

4.3. Wertschätzende Führung und Leitung

Max Weber definiert Macht als

„jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“.

Grundsätzlich sollten sich Führungspersonen dieser Macht, die sie aufgrund ihrer Position in der Organisation über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben und – ob sie wollen oder nicht – auch ausüben, bewusst sein.

Aus Perspektive der Geschäftsführung sowie der Einrichtungsleitung gilt es, die in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schlummernden Ideen, ihre Kreativität und ihre intrinsische Motivation für den Erfolg der gemeinsamen Aufgabe nutzbar zu machen. Voraussetzung hierfür ist, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz sicher, anerkannt und wertgeschätzt fühlen. Nur dann werden sie sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit und ihren Talenten einbringen. Mitarbeitende haben die Erwartung an transparente, wertschätzende und verbindliche Führung und Leitung. Dies wird auf der einen Seite gewährleistet durch die Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten und eines Organisationsklimas, in dem alle Gehör finden und in dem die Bedürfnisse aller Berücksichtigung finden. Andererseits sollte eine größtmögliche Transparenz über Entscheidungen und Entscheidungswege bestehen, damit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbar ist, wie und warum Entscheidungen – die sie ja häufig direkt betreffen – zustande kommen.

In der DRK Strategie 2030 *„Füreinander da. Miteinander stark“* formulieren wir als Verband das Ziel, eine vielfältige und offene Gemeinschaft zu bilden, uns auf Augenhöhe zu begegnen und in Kooperationen und Netzwerken zu wirken. Ein Teilziel soll an dieser Stelle besonders hervorgehoben werden:

Im DRK sind Zusammenarbeit, Miteinander und Leitung von Transparenz, Wertschätzung und vorurteilsfreier Begegnung geprägt.

Dieses Ziel dient in der alltäglichen Arbeit insbesondere auch für die Leitungspersonen als Orientierung. Seine Umsetzung erfordert eine kontinuierliche Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

4.4. Partizipationsmöglichkeiten konzeptionell verankern

Pädagogische Fachkräfte treten im Rahmen der anwaltschaftlichen Vertretung für bessere Bedingungen des Aufwachsens für Kinder und deren Familien ein. Damit direkt verbunden ist auch das Eintreten für gute Arbeitsbedingungen zur Erfüllung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrages, wofür wiederum in der Kindertageseinrichtung konzeptionell verankerte Möglichkeiten der Partizipation nötig sind. Nur wenn Fachkräfte in der eigenen Einrichtung erfahren können, dass eine gemeinsame Einflussnahme auf die Gestaltung der pädagogischen und organisatorischen Arbeit möglich ist, können sie diese bereichernden positiven Erfahrungen auch für die sozialpolitische Einflussnahme auf die Gestaltung der Lebenswelten für Kinder und deren Familien übertragen und nutzen.

Pädagogische Fachkräfte, die an der pädagogisch-konzeptionellen Arbeit in der Kindertageseinrichtung beteiligt werden,

- können sich einrichtungsübergreifend in die **Gestaltung der pädagogischen und organisatorischen Arbeit** des Trägers einbringen, indem sie regelmäßig an Leitungskonferenzen des Trägers oder der Fachberatung teilnehmen
- nutzen die **Ideen, Anregungen und kritischen Rückmeldungen** der unabhängigen Köpfe⁴⁸ gewinnbringend für die weitere Entwicklung der konzeptionellen Arbeit
- bilden **gruppen- bzw. bereichsübergreifende Arbeitsgemeinschaften** zur Erarbeitung und Vertiefung von Querschnittsthemen sowohl innerhalb der Teams als auch mit anderen DRK-Kindertageseinrichtungen
- übernehmen in Abstimmung mit allen Kolleginnen und Kollegen **Verantwortlichkeiten für gemeinsame Aufgaben**
- sind an der **Planung, Vorbereitung und Durchführung der Teamsitzungen** beteiligt, indem sie z. B. ihre Themen in die Tagesordnung einbringen können, diese Themen inhaltlich vorbereiten und diese Vorbereitung allen anderen Fachkräften rechtzeitig vor der Teamsitzung zur Verfügung stellen, die Gesprächsleitung der Teamsitzung übernehmen und damit verbunden auch die Gewichtung der Themen festlegen.

Pädagogische Fachkräfte, die die pädagogische Arbeit in der Kindertageseinrichtung zielgerichtet mitgestalten,

- können im Rahmen von jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen mit der Leitung die wichtigen Ziele für ihre pädagogische Arbeit festlegen
- haben die Möglichkeit, sich im Rahmen von Teambesprechungen mit den anderen pädagogischen Fachkräften über die eigene pädagogische Haltung und über ihre eigenen Partizipationsmöglichkeiten auszutauschen.

⁴⁸ In der ursprünglichen Version des Textes stand hier „Querdenker_innen“. Dieser Begriff ist schlecht gealtert und wurde ersetzt.

4.5. Die Einrichtungsleitung

Die Kernaufgaben der Kita-Leitung umfassen die **pädagogische Leitung** und die **Betriebsführung**; hinzu kommt die **Führung und Förderung** der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie koordiniert die **Zusammenarbeit im Team** und mit Eltern sowie mit allen Kooperationspartnern im **Sozialraum** (z. B. mit Schulen, Kindertagespflege, kulturellen Einrichtungen, Beratungsstellen, medizinischen und therapeutischen Einrichtungen, Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, Kinderschutzeinrichtungen usw.). Damit noch nicht genug, die Einrichtungsleitung sollte immer noch Zeit finden, gesellschaftliche **Rahmenbedingungen und Trends** zu beobachten und daraus Schlussfolgerungen für die eigene Einrichtung sowie für die **strategische Planung und Weiterentwicklung** zu ziehen.

Aus dieser langen Auflistung wird deutlich, dass die Einrichtungsleitung einerseits eine zentrale Position innehat, andererseits aber in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben von außen unterstützt werden muss.

4.5.1. Unterstützung durch den Träger

Die Einrichtungsleitung sitzt an der Schnittstelle zwischen Träger, Einrichtung, Team, Eltern, Kindern und Sozialraum. Dies kann schnell zu einer Überforderung führen, weswegen es von zentraler Bedeutung ist, dass die Rolle der Einrichtungsleitung klar definiert ist. Die Rolle des Trägers besteht darin, die für die Arbeit der Einrichtung nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen und Ressourcen bereit zu stellen. Der Träger sollte die Einrichtungsleitungen nach Kräften unterstützen und der Versuchung widerstehen, zusätzliche Aufgaben und Zuständigkeiten auf die Einrichtungsleitungen abzuwälzen. Umgekehrt sollten Einrichtungsleitungen Überforderungen nicht hinnehmen, sondern darauf bestehen, dass Verantwortungsbereiche klar abgegrenzt werden⁴⁹. Kurz zusammengefasst lässt sich die Beziehung zwischen Träger und Einrichtungsleitung so beschreiben: **Der Träger hat die Verantwortung für Rahmenbedingungen und strukturelle Voraussetzungen der pädagogischen Arbeit; die Einrichtungsleitung sorgt für die konkrete Umsetzung und Gestaltung der Prozesse in der Einrichtung selbst.**

Unerlässlich ist gegenseitige Verbindlichkeit: Nur wenn sich beide Seiten aufeinander verlassen können, ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich. Dabei hilft eine klare und transparente Abgrenzung der Aufgabenbereiche sehr.

⁴⁹ vgl. zur Klärung der Verantwortlichkeiten: DRK-Landesverband Thüringen (2017): *Leistungsmanagement. Handreichung für Qualitätsentwicklung bei der professionellen Führung einer DRK-Kindertageseinrichtung. Teil 1 – Personalführung*, Erfurt, S. 13.

4.5.2. Unterstützung durch Fachberatungen

Eine weitere Unterstützung bieten Fachberatungen. Diese können zu unterschiedlichsten Themen herangezogen werden. Sowohl in den DRK-Landesverbänden wie auch in den kommunalen Strukturen finden sich Expertinnen und Experten, die zu spezifischen Fragen beraten und unterstützen können. **Letztlich bilden Fachberatungen, Träger und Einrichtungsleitung ein Dreieck der gegenseitigen Unterstützung und Kommunikation.** Einrichtungsleitungen sollten in regelmäßigem Austausch mit den zuständigen Fachberatungen stehen und deren Angebote wahrnehmen. Fachberatungen können zum Beispiel helfen:

- bei Planung und Durchführung von **Fortbildungen** für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch ganze Teams.
- bei **juristischen Fragen** rund um den Betrieb einer Kindertageseinrichtung.
- bei **Konfliktfällen** im Team oder mit Eltern.
- Das DRK Positionspapier "DRK-Fach- und Praxisberatung in Kindertageseinrichtungen" beschreibt wer Fachberatungen im DRK sind, was sie leisten und welche Rahmenbedingungen sie benötigen: [↗ www.drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/2017_Position_DRK_Fach-und_Praxisberatung.pdf](http://www.drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/2017_Position_DRK_Fach-und_Praxisberatung.pdf)

4.5.3. Unterstützung durch das Team und Teamentwicklung

Die wichtigste Unterstützung für die Einrichtungsleitung stellt ein funktionierendes und vertrauensvoll zusammenarbeitendes Team dar. Daher sollte der Träger stets **ausreichende Ressourcen für die Teamentwicklung** zur Verfügung stellen. Teamentwicklung ist ein ständiger Prozess: Die Team-Mitglieder stehen in einem kontinuierlichen Austausch über Inhalte und Methoden ihrer pädagogischen Arbeit. Außerdem werden Krisen und Konflikte gemeinsam reflektiert. Ein funktionierendes Team stellt sicher, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen. Gegenseitige Unterstützung sorgt für Sicherheit und Verlässlichkeit und die Entstehung eines Wir-Gefühls. Durch geteilte Verantwortung, das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven und Fähigkeiten sowie einen regen Informationsaustausch entstehen Synergieeffekte: **die Gruppenleistung ist besser als Summe der Einzelleistungen.**

Die Teamentwicklung gehört zu den Kernaufgaben der Einrichtungsleitung, wobei erfahrene Fachkräfte hier unterstützen können. Gerade bei großen Teams sollte die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt werden. Für das Team sollte **ausreichend Raum und Zeit für Partizipation, Dialog und Feedback** eingeräumt werden. Auch Hilfe von Außen in Form von **Fortbildung, Supervision** und im Konfliktfall **Mediation** kann in Anspruch genommen werden. Eine wichtige Rolle für den Zusammenhalt spielen auch **Teamevents und Feierlichkeiten** sowie gemeinsam geplante und organisierte Projekte. Ein funktionierendes Team entlastet die Einrichtungsleitung immens.

4.5.4. Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen

In den letzten Jahren hat sich die frühkindliche Pädagogik rasant weiterentwickelt und von Fachkräften wird erwartet, dass ihre Arbeit aktuellen Erkenntnissen aus Wissenschaft und Forschung Rechnung trägt. Auch ist die pädagogische Arbeit durch die zunehmende Heterogenität in den Gruppen anspruchsvoller geworden. Diese Aspekte sollten sich niederschlagen in der pädagogischen Konzeptentwicklung (» vgl. Kapitel 3.3 & 3.4). Hier liegt die Hauptverantwortung beim Träger: Dieser geht mit gutem Beispiel voran und gibt einerseits Raum und Zeit für die Weiterentwicklung des pädagogischen Konzeptes; andererseits sollte die **Grundhaltung geprägt sein von Offenheit** gegenüber neuen Einflüssen und Ideen. Der Träger sollte jede Einrichtung als eigene Organisationseinheit begreifen und entsprechend unterstützen.

Die Einrichtungen werden vom Träger dazu ermutigt, neue Ansätze auszuprobieren. Dies schließt eine gezielte Fort- und Weiterbildung der pädagogischen Fachkräfte mit ein: Wenn neue Inhalte verankert werden sollen, so müssen Fachkräfte Zeit haben, sich individuell weiterzubilden. Von entscheidender Bedeutung ist dann allerdings, dass neue Inhalte auch in den Teams diskutiert und reflektiert werden. Dabei geht es immer darum, einheitliche Leitlinien der fachlichen Arbeit zu definieren. Dies schafft Verbindlichkeit und unterstützt die Teamentwicklung.

4.6. Die pädagogischen Fachkräfte

Wer in der Kindertageseinrichtung als anerkannte Fachkraft arbeiten kann, regeln das Landesrecht und die Fachkräfteverordnungen. Übergreifend ist die Grundlage hierfür im SGB VIII gelegt, so regelt § 72 SGB VIII Grundsätze in puncto Qualifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Jugendhilfe. Menschen, die eine hauptberufliche Tätigkeit in der Jugendhilfe ausüben, eignen sich demnach für die jeweilige Aufgabe nach ihrer Persönlichkeit und haben eine dieser Aufgabe entsprechende Ausbildung erhalten. Der Erfolg einzelner Leistungen der Jugendhilfe, wie auch der Auftrag der Kindertagesbetreuung, hängt entscheidend von dieser Qualifikation ab. Was eine pädagogische Fachkraft mitbringt, unterliegt demnach nicht der Deutungshoheit Einzelner, sondern ist gesetzlich verankert.

Die Anforderungen an Fachkräfte sind gestiegen. Die Institutionen der Kindertagespflege haben sich in den letzten Jahren rasant weiterentwickelt; dementsprechend benötigen pädagogische Fachkräfte immer umfassendere, teils aber auch sehr spezifische Kompetenzen. Zu den Herausforderungen gehören sowohl gesellschaftliche Entwicklungen wie die **Pluralisierung von Lebensstilen und Lebensentwürfen**, aber auch sich ändernde gesellschaftliche Werte. Dabei wird die Frühpädagogik für die **demokratische Bildung als Fundament unserer freiheitlichen Gesellschaftsordnung** immer wichtiger.

Auch **neue wissenschaftliche Erkenntnisse** über die Entwicklung von Kindern beeinflussen pädagogisches Handeln. Um all diesen Anforderungen gerecht zu werden, **werden die Teams zunehmend multiprofessionell**. Den Fachkräften wird viel abverlangt. Um mit der Zeit zu gehen, sind eine **große Offenheit, eine spezifische professionelle Haltung sowie die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterbildung** erforderlich

4.7. Personalentwicklung und Personalbindung

Für das DRK haben die Themen Personalentwicklung und Personalbindung in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen und gehören heute zum **Kern unseres Selbstverständnisses**. Und dies zu Recht, denn nach Einschätzung des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge sind Maßnahmen zur Personalbindung eine zunehmend wichtige Aufgabe für Träger und Leitungen von Kindertageseinrichtungen.⁵⁰ Obwohl jährlich mehr junge Menschen eine Ausbildung zur Erzieherin oder zum Erzieher absolvieren, deckt die Zahl der neu auf den Arbeitsmarkt strömenden Fachkräfte leider nicht den Bedarf in den Einrichtungen. Bewerberinnen und Bewerber haben eine größere Auswahl potenzieller Arbeitgeber und legen immer größeres Augenmerk auf die sie erwartenden Arbeitsbedingungen. Um also den Bedarf an guten Fachkräften in der eigenen Einrichtung in Zeiten des branchenbezogenen Fachkräftemangels zu decken, ist eine gute Strategie zur Bindung des Personals essenziell. Im Folgenden werden verschiedene Stellschrauben näher beleuchtet, die **die Personalbindung verbessern und die Attraktivität des DRK als Arbeitgeber erhöhen** können.

4.7.1. Berufliche Weiterbildung

Damit Kinder sich entsprechend ihrem Potential entwickeln können, brauchen sie qualifizierte Fachkräfte: Kinder haben darauf einen Anspruch. Das DRK als Träger von Kindertageseinrichtungen verfolgt ausdrücklich das Ziel, mit hervorragend qualifizierten Fachkräften diesen Anspruch zu erfüllen.⁵¹ Damit ist nicht nur die Ausbildung und die Beachtung des Fachkräftegebots bei der Einstellung neuen Personals gemeint. In einem so komplexen und hochprofessionellen Feld wie der Kindertagesbetreuung ist es auch nach der Ausbildung für Erzieherinnen und Erzieher erforderlich, regelmäßige Fort- und Weiterbildungsangebote anzubieten. Nur so kann sichergestellt werden, dass dauerhaft frühkindliche Bildungsprozesse gemeinsam mit den Kindern erfolgreich gestaltet werden können.⁵²

50 Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2022): Empfehlung des Deutschen Vereins für eine qualifizierte Berufseinmündung in das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtung und die Eröffnung von Karrierewegen. Berlin [↗ www.deutscher-verein.de/de/empfehlungenstellungnahmen-2022-empfehlungen-des-deutschen-vereins-fuer-eine-qualifizierte-berufseinmuendung-in-das-arbeitsfeld-kindertageseinrichtung-und-die-eroeffnung-von-karrierewegen-4640,2401,1000.html](http://www.deutscher-verein.de/de/empfehlungenstellungnahmen-2022-empfehlungen-des-deutschen-vereins-fuer-eine-qualifizierte-berufseinmuendung-in-das-arbeitsfeld-kindertageseinrichtung-und-die-eroeffnung-von-karrierewegen-4640,2401,1000.html)

51 Deutsches Rotes Kreuz e.V. (2014): Positionspapier Qualität in der Kindertagesbetreuung. Berlin. [↗ https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Alle_Generationen/Kinder/DRK-Positionspapier-Qualitaet-in-Kindertageseinrichtungen.pdf](https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Alle_Generationen/Kinder/DRK-Positionspapier-Qualitaet-in-Kindertageseinrichtungen.pdf)

52 Deutsches Jugendinstitut / Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.) (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die Kompetenzorientierte Weiterbildung. WIFF Wegweiser Weiterbildung Band 10, München.

Erworbenes Wissen aus der Zeit der Ausbildung geht zum Teil mit der Zeit verloren, was konkrete **Fortbildungsmaßnahmen zum Erhalt von Wissen und Kompetenz** unabdingbar macht. **Weiterbildungen** hingegen sind längerfristige Bildungsangebote, die das Ziel verfolgen, **spezifische Kompetenzen von Fachkräften zu entwickeln und so das Kompetenzprofil der gesamten Einrichtung zu schärfen**. Fachkräfte, die solche Weiterbildungsangebote wahrnehmen, können im Kita-Alltag besondere Funktionen wahrnehmen (z. B. Fachkraft für Medienpädagogik, Fachkraft für Sprachbildung, Beauftragte für Kinderschutz, stellvertretende Leitung usw.).

Als Träger ist es insbesondere die Aufgabe, hierfür ausreichende Mittel einzuplanen und die Teilnahme an Qualifizierungen in den Einrichtungen im Blick zu behalten. Auch wenn sich dies im Alltag aufgrund schwieriger Rahmenbedingungen oftmals nur schwer realisieren lässt (dünne Personaldecke, mangelnde finanzielle Ressourcen), so hat das DRK diesbezüglich ehrgeizige Ziele formuliert⁵³: So werden in der Personalplanung Ausfallzeiten des Personals für Krankheit, Urlaub, Supervision sowie Fort- und Weiterbildung mit 19% der Arbeitszeit angerechnet. Auf diesen Sachverhalt ist bei den Verhandlungen zur Refinanzierung durch den überörtlichen Träger stets hinzuweisen.

Fort- und Weiterbildungen sind zur Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität frühkindlicher Bildungsprozesse zentrale Elemente für das Fortbestehen einer Kindertageseinrichtung. Einrichtungen müssen diesbezüglich zunehmende Vorgaben der überörtlichen Träger erfüllen und entsprechend nachweisen. Auf der anderen Seite hat der öffentliche Träger der Kinder- und Jugendhilfe Fort- und Weiterbildungen entsprechend dem SGB VIII für pädagogische Fachkräfte anzubieten. In den konkreten Landesregelungen ergeben sich womöglich noch weitere Ausführungen zur Refinanzierung und zum Angebot von Fort- und Weiterbildungen für pädagogische Fachkräfte in der Kita.

4.7.2. Leitungskräfte gezielt fördern

Langfristige Fort- und Weiterbildungskonzepte sind ein wichtiger Baustein der gezielten Heranführung zukünftiger Leitungskräfte. Dabei ist Fort- und Weiterbildung als ständiger Prozess konzeptionell durch den Träger mitzudenken. Drei verschiedene Ebenen sollten Berücksichtigung finden:

- Individuelle Ebene
- Einrichtungsspezifische Ebene
- Einrichtungsübergreifende Ebene

⁵³ DRK Generalsekretariat (2014): Positionspapier: Qualität in Kindertageseinrichtungen, <http://xn--baglj-kra.de/content/empfehlungen/>

Leitfragen bei der Förderung von Führungskräften

- Welche Kompetenzen benötigen wir?
- Wie werden Erkenntnisse und Erfahrungen möglichst effektiv transportiert?
- Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer spezifischen Lebenslage nach ihren Interessen, Fähigkeiten und beruflichen Zielen gefördert werden?
- Welche Positionen müssen perspektivisch aufgrund von Austritten neu besetzt werden?

Träger sollten dabei eine gesunde **Mischung aus in-house Fortbildungen und Angeboten externer Anbieter finden**. In-house Fortbildungen sind unerlässlich, um organisationsspezifisches Wissen im Kollegium zu verbreiten und sich im Sinne einer „lernenden Organisation“ weiterzuentwickeln. Arbeitsabläufe und Prozesse sollten dabei auch stets auf dem Prüfstand stehen (mehr dazu im Kapitel Qualitätsmanagement).

Auch die Angebote externer Anbieter können gewinnbringend hinzugezogen werden. Sie eignen sich vor allem dazu, neue Wissensgebiete und Expertisen in die Organisation zu holen. Im Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen anderer Träger kann Wissen über best practices ausgetauscht werden. Generell erweitert es den Fokus, zu lernen, wie Strukturen und Prozesse bei anderen Trägern definiert werden und häufig kann dieses Wissen positive Veränderungen anstoßen.

Zusammenfassend geht es darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine langfristige verlässliche Perspektive zu bieten. Viele wünschen sich einen beruflichen Aufstieg zur Leitungskraft oder auch Fachberatung. Andere möchten für ihre praktische Arbeit spezielle Kompetenzen entwickeln (bspw. Situationsansatz, Sprachfachkraft, Praxisanleitung, Beauftragte für Arbeitssicherheit o. ä.). All dies sind legitime Interessen, die durch Einrichtungsleitung und Träger entsprechend gefördert werden sollten.

4.7.3. Regelmäßige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche stellen ein wichtiges Werkzeug der Personalentwicklung dar. Richtig eingesetzt, können Sie das Verhältnis zwischen Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbessern und zu einem offenen, verständnis- und vertrauensvollen Umgang miteinander beitragen. Sie dienen dazu, Stärken und Schwächen aufzudecken, Aufgaben zu definieren und individuelle wie überindividuelle Ziele zu entwickeln. Im Gespräch sollten Interessen, Neigungen und persönliche Entwicklungsziele erfragt werden, was wiederum für die gezielte Personalentwicklung (siehe vorheriges Kapitel) entscheidend ist. Außerdem sind sie der Ort für ein gegenseitiges Feedback. Langfristig wirken Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche motivationsfördernd und steigern die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie die Qualität der erbrachten Leistungen. Die Einführung von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen muss stets mit dem Betriebsrat abgestimmt werden.

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche sind strukturierte Reflexionsgespräche; die Durchführung erfolgt anhand eines Leitfadens⁵⁴. Die Mitarbeitenden erhalten rechtzeitig eine Einladung, damit sie sich auf das Gespräch vorbereiten können und sind über Anlass, Ablauf und Schwerpunkte informiert. Für das Gespräch ist ein ruhiger Rahmen und ausreichend Zeit eingeplant. Nach einem Einstieg empfiehlt sich die Bezugnahme auf das letzte Gespräch und die darin formulierten Ziele. Im Mittelpunkt stehen dann Entwicklungsperspektiven und gemeinsame Ziele. Diese werden am Ende des Gesprächs in Form von Vereinbarungen zusammengefasst. Diese Dokumentation muss den Mitarbeitenden im Anschluss zur Verfügung gestellt und ansonsten vertraulich behandelt werden.

Entscheidend für eine erfolgreiche Gesprächsführung ist das Kommunikationsverhalten. Vorgesetzte und Mitarbeitende sollten sich hier auf Augenhöhe begegnen und beide Seiten sollten ausreichend Raum für die Schilderung ihrer Perspektive und Anliegen erhalten. Wichtig sind die Anerkennung erbrachter Leistungen, konstruktive Kritik und das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen.

4.7.4. Teamkultur

Im » Kapitel 4.5.3. Unterstützung durch das Team und Teamentwicklung wurde bereits auf die herausragende Bedeutung der Teams hingewiesen; an dieser Stelle geht es um die Frage, welche Maßnahmen zur Etablierung und Aufrechterhaltung einer wertschätzenden Teamkultur beitragen können⁵⁵.

Festzuhalten ist zunächst, dass der Umgang der Fachkräfte untereinander bedeutsam für die Qualität und Entwicklung einer Einrichtung ist. Es braucht Rahmenbedingungen und Kommunikationsformen, die dazu beitragen, dass sich die einzelnen Teammitglieder wohl und sicher fühlen, sich einbringen und gegenseitig unterstützen können. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn es darum geht, das Handeln der pädagogischen Fachkräfte kritisch zu reflektieren und die professionelle Praxis sowie die Beziehungen mit den Kindern zu verändern. Die Leitung hat hierbei eine Schlüsselrolle, denn mit ihrem Verhalten kann sie zu einer offenen Feedback- und Gesprächskultur beitragen. Ziel ist dabei immer, dass Konflikte offen angesprochen werden können und als Motor für Entwicklung betrachtet werden. Auch sollten die Fachkräfte das Gefühl haben, eigene oder bei anderen beobachtete Fehler offen ansprechen zu können. Das Benennen von Fehlern sollte nicht als persönlicher Angriff missverstanden werden, sondern als Impuls, es beim nächsten Mal besser zu machen. Es geht nicht darum, Kolleginnen oder Kollegen bloßzustellen, sondern darum, sich als Team weiterzuentwickeln. Generell sollten Fehler nicht als individuelle Fehlleistung angesehen werden:

54 Ein umfassendes Beispiel für Qualitätsstandards rund um Mitarbeitergespräche findet sich hier: DRK-Landesverband Thüringen (2017): *Leistungsmanagement. Handreichung für Qualitätsentwicklung bei der professionellen Führung einer DRK-Kindertageseinrichtung. Teil 1 – Personalführung*, Erfurt, S. 163ff.

55 Zur Reflexion der Teamkultur bietet das DRK-Curriculum „Was MACHT macht!“ im Modul 7 „Teamkultur“ eine gute Grundlage (» www.drk-wohlfahrt.de/demokratie-leben/download/).

Sie passieren nicht im luftleeren Raum, sondern sind immer auch Resultat der konkreten Umstände und sollten somit vom Team gemeinschaftlich diskutiert, evaluiert und behoben werden. Der Fokus sollte dabei immer auf der gegenseitigen Unterstützung liegen. Hilfreich ist es, wenn die Leitung Beratungen und gegenseitiges Feedback im Team ritualisiert und eine „Kultur des gegenseitigen Hinschauens“ entwickelt und gemeinsam mit dem Team Teamregeln vereinbart.

Beispiel für feste Regeln für die Zusammenarbeit im Team⁵⁶

1. Jede Meinung wird gehört!
2. Jeder darf ausreden!
3. Jeder beschränkt sich in seinen Ausführungen auf der Sachebene auf das Wesentliche!
4. Bei Unstimmigkeiten gilt eine Zwei-Drittel-Mehrheit!
5. Festlegungen werden schriftlich festgehalten: Wer macht was bis wann?

Die Rolle des Trägers liegt darin, diese offene Feedback- und Gesprächskultur auch mit seinen Leitungskräften vorzuleben. Gerade bei Konflikten kann es sinnvoll sein, wenn von Seiten des Trägers eingegriffen wird. Dabei ist es bedeutsam, das Vorgehen transparent zu machen und bestehende Machtverhältnisse und Hierarchien zu reflektieren.

4.7.5. Möglichkeiten der Supervision, kollegialen Beratung und des Coachings

Eine Beratungskultur gehört in der Einrichtung zu den Gelingensbedingungen von qualitativer Entwicklung. Den Bedarf hierfür einzuschätzen, sie zu ermöglichen und bei Zusammenarbeit mit externen Partnern eine Finanzierung sicherzustellen, gehört zu den Aufgaben des Trägers. Beratungsangebote zur Verfügung zu stellen ist auch ein wichtiges Signal an die Mitarbeitenden: Sie werden mit ihren jeweiligen Problemen und Bedürfnissen wahrgenommen und es werden gemeinsam Lösungen gesucht. Verschiedene Formate haben sich in der Praxis bewährt:

- **Dienstberatungen** zur Information und zu einrichtungsspezifischen Schwerpunkten.
- **Kollegiale Beratungen** sind strukturierte Beratungsgespräche für eine Gruppe mit festem Ablauf. Ziel ist es, ein pädagogisches Problem zu lösen und in einem strukturierten und transparenten Dialog die Ideen, Meinungen und Befindlichkeiten von Teammitgliedern einzubeziehen.⁵⁷

⁵⁶ vgl. DRK-Landesverband Thüringen (2017): Leitungsmanagement. Handreichung für Qualitätsentwicklung bei der professionellen Führung einer DRK-Kindertageseinrichtung. Teil 1 – Personalführung, Erfurt, S. 98.

⁵⁷ vgl. DRK-Landesverband Thüringen (2017): Leitungsmanagement. Handreichung für Qualitätsentwicklung bei der professionellen Führung einer DRK-Kindertageseinrichtung. Teil 1 – Personalführung, Erfurt, S. 159. Hier wird die Struktur einer kollegialen Beratung detailliert beschrieben.

- **Fachberatung:** Der Einbezug der zuständigen Fachberatung kann gerade bei Themen der Qualitätsentwicklung, bei Konflikten im Team bzw. mit Eltern oder auch als Hilfestellung bei pädagogischen Problemen, die nicht im Team selbst gelöst werden können, hilfreich sein.
- **Supervision** ist eine Beratungsform mit externer Unterstützung durch eine Supervisorin bzw. einen Supervisor. Sie bietet sich an bei Herausforderungen, Spannungen oder Konflikten im Team. Supervision kann hilfreich sein, um die Zusammenarbeit im Team zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Supervision kann auch als Einzelberatung genutzt werden und ist z. B. ein gutes Werkzeug, um bei besonders belastenden Kinderschuttfällen Fachkräfte in ihrer Arbeit aufzufangen und wieder zu bestärken.
- **Coaching** ist insbesondere für Führungskräfte sinnvoll und eignet sich zur Reflektion von Führungsqualität, Zielen und Motivation. Im Gegensatz zur Supervision ist Coaching kein geschützter Begriff. Achten Sie daher bei der Auswahl darauf, dass der Coaching-Anbieter eine professionelle Coaching-Ausbildung gemacht hat und in einem Coaching-Fachverband organisiert ist. Professionelles Coaching startet immer mit einem unverbindlichen, kostenlosen Kennenlernesgespräch. Insbesondere Führungskräfte, die neu in ihre Aufgabe wachsen oder ein neues Team übernehmen, können häufig sehr von einem Coaching profitieren.

4.7.6. Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement⁵⁸ als Teil einer modernen Unternehmensführung zielt darauf ab, die **Arbeitsabläufe, Strukturen und Prozesse einer Organisation so zu gestalten, dass die Gesundheit der Organisationsangehörigen gefördert wird.** Es beinhaltet Gesundheitsprävention, Gesundheitsförderung und betriebliche Wiedereingliederung (verpflichtend nach § 84 Abs. 2 SGB IX). Ziele sind ein **geringer Krankenstand**, eine **hohe Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** und auch eine **Personalbindung**.

Für die Kinder ist die Kindertageseinrichtung die erste öffentliche Institution, in der sie und ihre Familien erreicht werden. Hier erleben sie einen Alltag, der sie intensiv prägt. Die Kita kann gesundheitsbewusste Routinen für alle Kinder prägen, sie kann im Austausch mit dem Elternhaus auch die Familie beeinflussen und so einen Grundstock für ein gesundes Leben legen. Daher stellen Gesundheitsförderung und -prävention essentielle Bestandteile des pädagogischen Konzeptes dar. Für die Mitarbeitenden kann der Arbeitsalltag aber häufig geprägt sein durch Fachkräftemangel, Überforderungstendenzen, mangelnde Anerkennung und wenige attraktive Möglichkeiten der Weiterentwicklung. All dies stellt Belastungsfaktoren für die Erzieherinnen und Erzieher dar.

58 Der DRK KV Hameln-Pyrmont (2007): Gesundheits-Konzeption der DRK-Kindertagesstätten, www.nifbe.de/media/kitas/23/Gesundheitskonzept%20DRK%20Kreisverband%20Hameln-Pyrmont.pdf

Daher reicht ein Gesundheitsmanagement, das allein auf die Kinder ausgerichtet ist, nicht aus. Gesundheitsmanagement muss sich auf die gesamte Lebenswelt Kita beziehen und dabei alle miteinbeziehen, die daran Anteil haben. Hierfür müssen Strukturen geschaffen werden, damit einzelne Maßnahmen nicht wirkungslos verpuffen, sondern zu einem prägenden Teil des täglichen Lebens in den Kindertageseinrichtungen werden.

Mögliche Maßnahmen des Gesundheitsmanagements

- flexible Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Sabbaticals),
- Förderung der Selbstverantwortung zur Gesundheitsförderung,
- Verankerung des Themas Gesundheit im Leitbild,
- Förderung des Betriebsklimas,
- Angebote für Rückenschule, Laufgruppen, ergonomische Schulungen,
- Bereitstellung von Getränken, gesunde Verpflegung,
- Einrichtung einer/eines Gesundheitsbeauftragten.

4.7.7. Work-Life-Balance

Mitarbeitende in den Kindertageseinrichtungen, insbesondere die Leitungen, benötigen eine hohe Resilienz⁵⁹, um auch in Krisen eine für Kinder und Eltern beziehungsorientierte Arbeit zu leisten. Beziehungsorientiertes Arbeiten erfordert ein hohes Maß an innerer Stärke und kostet besonders in Krisenmomenten viel Kraft. Umso wichtiger ist es, als Träger und Leitungskraft die Work-Life-Balance der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick zu haben. Dazu gehört:

- Selbstfürsorgekompetenzen im Team zu stärken.⁶⁰
- Leitungen durch Fachberatung und klare Verantwortungsklä rung zu entlasten.
- Den Einsatz der Mitarbeitenden und die Dienstplangestaltung so zu gestalten, dass auf Belange der Mitarbeitenden Rücksicht genommen werden kann (» vgl. 4.7.9. Gestaltung von Dienstplänen).

Auch sollte der Träger den Einrichtungen Rückendeckung geben. Dies betrifft insbesondere die Kommunikation mit Kommunen und Eltern. Eine geschickte und auf Verständigung ausgelegte Kommunikation kann hier viel Druck von der Kindertageseinrichtung nehmen und übertriebenen Erwartungshaltungen vorbeugen. Ein Beispiel wäre, dass für Verständnis geworben wird, wenn aufgrund von Ausfällen und Personalmangel das angestrebte Angebot nicht vollumfänglich aufrechterhalten werden kann.

⁵⁹ Resilienz bezeichnet psychische Widerstandsfähigkeit: Die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und sie durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen als Anlass für Entwicklungen zu nutzen.

⁶⁰ vgl. hierzu DRK-Curriculum "Was MACHT macht!?" Modul 5 "Selbstfürsorge", » www.drk-wohlfahrt.de/demokratie-leben/download/

4.7.8. Gestaltung von Arbeitsverträgen

Unbefristete Verträge und eine flexible an Bedarfen der Fachkräfte ausgerichtete Gestaltung der Arbeitszeit wirken personalbindend. Der Balanceakt besteht darin, auf der einen Seite Flexibilität zu ermöglichen und andererseits im Dienstplan immer für eine ausreichende Personaldecke zu sorgen. Die Bedarfe der Mitarbeitenden sollten im Blick behalten werden. Flexibilität hat allerdings ihre Grenzen, wenn es um das Kindeswohl geht: Die Sicherung der Aufsichtspflicht hat Vorrang.

Einige Träger arbeiten mit sogenannten Flexiverträgen, die je nach Bedarf auf- oder abgestockt werden können. Bei Abstockung sollte mit den Mitarbeitenden möglichst eine sozialverträgliche Lösung gefunden werden. Folgende Möglichkeiten gibt es darüber hinaus:

- Tagespflegepersonen oder berentete Kolleginnen und Kollegen können für die Randzeitenbetreuung, die über die normalen Öffnungszeiten hinausgehen, gewonnen werden. Dies muss allerdings im betreffenden Bundesland möglich sein. Die Finanzierung erfolgt in der Regel über die Eltern oder bei Betriebskittas über das dahinterstehende Unternehmen. Zu beachten ist, dass bei Randzeitenausweitung immer die Bedarfe der Kinder vorangestellt werden sollten.
- Arbeitszeitkonten stellen durch die Möglichkeit, Stunden auf- und abzubauen, ein anderes Mittel dar, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern flexiblere Arbeitszeiten zu ermöglichen. Hier sollte auf verbindliche Regelungen zum Freizeitausgleich geachtet werden. Diese können beispielsweise in einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden.
- Bürotätigkeiten wie Vorbereitungszeiten oder bestimmte Leitungsaufgaben sollten auch im Home-Office möglich sein.

4.7.9. Gestaltung von Dienstplänen

Der Dienstplan ist das zentrale Instrument der Arbeitsplanung in der Einrichtung. Zuvörderst dient er der Abdeckung der Betreuungszeiten und der Sicherstellung der Arbeitsabläufe. Darüber hinaus sollte er den Mitarbeitenden größtmögliche Flexibilität gestatten und so bspw. eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewährleisten⁶¹. Der Dienstplan ist ein arbeitsrechtliches Instrument und bei der Gestaltung sind eine Vielzahl von Vorschriften zu beachten. In der heutigen Zeit ist es wichtig, dass die Leitungen über eine entsprechende Software verfügen. Dies erleichtert die Erstellung und insbesondere auch die Reaktion auf kurzfristige Dienstaussfälle.

Darüber hinaus lassen sich so Dienstplan und Arbeitszeiterfassung miteinander verknüpfen

⁶¹ vgl. DRK-Landesverband Thüringen (2017): *Leistungsmanagement. Handreichung für Qualitätsentwicklung bei der professionellen Führung einer DRK-Kindertageseinrichtung. Teil 1 – Personalführung*, Erfurt, S. 123. Hier werden Kriterien für die Grundstruktur eines Dienstplans erläutert.

fen, was Zeit spart und den Verwaltungsaufwand stark reduziert. Dienstpläne müssen für die Mitarbeitenden transparent sein und auch im Nachhinein nachvollziehbar sein. Sollte es zu Vorfällen kommen, die der Aufklärung bedürfen, muss aus ihnen hervorgehen, welche Mitarbeitenden wann an welcher Stelle der Einrichtung eingesetzt waren. Daher sind sie stets als offizielles Dokument zu behandeln, in dem es sich beispielsweise verbietet, Änderungen mit Bleistift einzutragen.

Aus Sicht der Mitarbeitenden sollten Dienstpläne verlässlich und dauerhaft sein. Kurzfristige Änderungen und spontanes Einspringen erhöhen den Arbeitsstress immens. Auch sollten sie fair gestaltet sein: Hier bietet sich ein dialogischer Prozess an, in dem alle Mitarbeitenden ihre Bedürfnisse einbringen können und in dem am Ende ein für alle tragfähiger Kompromiss steht.

4.7.10. Evaluation der Mitarbeitendenzufriedenheit

Eine regelmäßige und standardisierte Evaluation der Mitarbeitendenzufriedenheit ist sinnvoll, um die Arbeitsbedingungen zu reflektieren und kontinuierlich zu verbessern. Daher sollte der Träger in Absprache mit dem Betriebsrat die Zufriedenheit regelmäßig in einem standardisierten, im Qualitätshandbuch beschriebenen Verfahren erheben. Dazu eignen sich beispielsweise anonymisierte Fragebögen oder auch digitale Werkzeuge. Es sollten einerseits standardisierte Formulare erhoben werden, die sich messen und miteinander vergleichen lassen. Andererseits sollten die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, frei ihre Meinung beziehungsweise ihr Befinden zum Ausdruck zu bringen. Eine solche Evaluation liefert wichtige Anhaltspunkte, wo mit Verbesserungen angesetzt werden kann.

4.7.11. Konflikt- und Beschwerdemanagement

Auf standardisierte Verfahren des Beschwerdemanagements wurde bereits in » Kapitel 3.2.7 ausführlich eingegangen. Sie sollten fester Teil des Qualitätsmanagements sein. Wichtig ist an dieser Stelle zu betonen, dass der Weg der Beschwerde auch den Mitarbeitenden offenstehen muss. Dabei sind mehrere Wege möglich: Direkt und persönlich in der Einrichtung selbst, über externe Vertrauenspersonen oder auch anonym. Insbesondere das korrekte Verfahren zur Anzeige von Überlastungen bzw. Gefährdungen muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent gemacht werden.

Konfliktmanagement wiederum steht und fällt mit einem funktionierenden Beschwerdemanagement. Nur wenn Beschwerden zeitnah die richtigen Adressatinnen und Adressaten erreichen, können diese adäquat reagieren und bspw. Konfliktgespräche führen. Das Beschwerdeverfahren ist somit ein Frühwarnsystem. Konfliktgespräche haben zum Ziel, zunächst bestehende Konflikte zu identifizieren und zu analysieren. Entscheidend ist, die Bedürfnisse der Konfliktparteien herauszufinden, um so in einem dialogischen Prozess eine für alle Seiten tragfähige Lösung zu erarbeiten.

Häufig gilt: Je früher ein Konflikt als solcher erkannt wird, desto einfacher lässt sich gegensteuern und eine mögliche Eskalation vermeiden. Im ganzen Prozess von herausragender Bedeutung sind gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und Respekt. Der Umgang mit Konflikten ist auch ein lohnendes Thema für Fortbildungen.

Das noch im Gesetzgebungsverfahren befindliche Hinweisgeberschutzgesetz wird Hinweisgeberinnen und Hinweisgeber (Whistleblower) im beruflichen Umfeld schützen. Für die Meldung von Verstößen im Unternehmen oder in einer Behörde sollen interne als auch externe Meldestellen eingerichtet werden. Zudem sollen Whistleblower vor beruflichen Repressalien geschützt werden. ➤ Mehr unter 5.3.3 Hinweisgeberschutzgesetz

4.7.12. Entlastung durch Technik bzw. Digitalisierung

Um die Mitarbeitenden in der Kindertageseinrichtung zu entlasten, existieren viele hilfreiche digitale Werkzeuge und Tools. Wohlüberlegt eingesetzt kann eine solche Software die Verwaltungsarbeit und die Kommunikation mit Mitarbeitenden und Eltern sehr erleichtern.



Bei folgenden Prozessen können digitale Lösungen unterstützen:

- Verwaltungsabläufe wie Anmeldungen, An- und Abwesenheiten der Kinder und Abrechnungen
- Essensplanung und -bestellung
- Dienstplangestaltung
- Arbeitszeiterfassung
- Dokumentation pädagogischer Prozesse
- Kommunikation mit Mitarbeitenden (Bspw. automatische Benachrichtigungen bei Dienstplanänderungen)
- Kommunikation mit Eltern

Digitale Tools überlegt einzuführen erfordert allerdings einen Organisationsentwicklungs- und Qualitätsmanagementprozess, an dem das Team, die Leitung und der Träger gleichermaßen beteiligt sein sollten. Vorab sollte überlegt werden, wozu, für wen und mit welchem Ziel eine digitale Lösung eingeführt wird. Dabei sollte jeder einzelne Prozess überprüft werden: Ein schlecht laufender Prozess wird nicht automatisch besser, nur weil man ihn digital gestaltet! Einrichtungen, die zunächst mit wenigen Prozessen beginnen und dabei die Beteiligten mit einbeziehen berichten von höherer Motivation der Teams, aktiv zur Umsetzung beizutragen.

Instrumente wie der Digital-Check Kita⁶² oder der Digi-Kompass des DRK⁶³ können Einrichtungen in der Organisationsentwicklung unterstützen. Gleichmaßen spielt die strukturelle Ausstattung der Einrichtung eine Rolle. Ob PC, Laptops, Digitalkameras bis hin zum internen W-LAN, alles will finanziert werden. Über aktuelle Fördermöglichkeiten berät Sie Ihr DRK-Landesverband.

Auch werden Kitas mit den Herausforderungen der digitalen Transformation konfrontiert: Sei es aufgrund der Neuerungen durch das Onlinezugangsgesetz (OZG)⁶⁴, mit dem Bund, Länder und Kommunen verpflichtet werden, ihre Verwaltungsleistungen digital anzubieten, oder durch die Notwendigkeit, während der Covid-19-Pandemie neue Wege der Kommunikation mit Kindern und Familien zu finden.

4.7.13. Trennungskultur

Auch wenn es zunächst paradox klingen mag: Eine gute Trennungskultur trägt zur Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei und steigert die Attraktivität als Arbeitgeber. Eine Wertschätzung der Mitarbeitenden von Beginn bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses spricht sich herum und Mitarbeitende, die die Kita verlassen, tragen wesentlich zum Image des Arbeitgebers bei. Empfehlenswert ist es bei Fachkräften, die man ungern gehen lässt, auch über die Kündigung hinaus den Kontakt aufrecht zu erhalten, beispielsweise durch E-Mails zum Geburtstag oder zu Weihnachten. So lässt sich evtl. die eine oder andere Fachkraft wieder „zurückgewinnen“. Generell gehört bei langjährigen Mitarbeitenden eine wertschätzende Verabschiedung dazu. Aber auch Kündigungen seitens des Trägers sind professionell, fair und menschlich zu gestalten.

Wirksames Instrument einer guten Trennungskultur kann ein Feedbackbogen sein, in dem die Gründe für eine Kündigung erfragt werden. Dies eröffnet die Möglichkeit, Ursachen zu identifizieren und zu beseitigen.

4.8. Personalmanagement

4.8.1. Belegungsprognosen

Belegungsprognosen sind die Grundlage einer strategischen Planung. Kurzfristige Prognosen wirken sich direkt auf die aktuelle Haushaltsplanung aus, während langfristige Prognosen den strategischen Entscheidungen in den Bereichen Wirtschaftlichkeit, Investitionen und Personalplanung zu Grunde liegen.

62 [➤ www.digital-check.drk.de/kita-check/](http://www.digital-check.drk.de/kita-check/)

63 [➤ https://drk-wohlfahrt.de/unsere-themen/soziale-innovation-digitalisierung/kompetenzzentren-digitalisierung/digitale-kita-mit-den-kompetenzzentren/](https://drk-wohlfahrt.de/unsere-themen/soziale-innovation-digitalisierung/kompetenzzentren-digitalisierung/digitale-kita-mit-den-kompetenzzentren/)

64 [➤ www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/startseite/startseite-node.html](http://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/startseite/startseite-node.html)

Insbesondere größere Investitionsvorhaben, beispielsweise in neue Räumlichkeiten, um mehr Plätze anbieten zu können, müssen immer mit einer Belegungsprognose begründbar sein. Kurzfristige Prognosen können aus den vor Ort vorliegenden Daten gewonnen werden. Fragestellungen dabei sind: Wann gehen Kinder von der Krippe in die Kita? Wann verlassen Kinder die Einrichtung? Für langfristige Prognosen müssen weitere Daten herangezogen werden. Zu berücksichtigen ist dabei die Geburtenentwicklung im Sozialraum, die Bilanz aus Abwanderungen und Zuzügen und gegebenenfalls weitere Indikatoren. Daten zur sozialräumlichen Entwicklung erhebt das Einwohnermeldeamt. Aber auch das Bauamt kann Auskunft geben über die Entstehung neuer Wohngebiete und sich verändernde Bedarfe.⁶⁵

4.8.2. Strategische Personalplanung

Bedingt durch den sozialpolitisch gewollten massiven Ausbau an Kinderbetreuungsmöglichkeiten und den Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz mit Vollendung des 1. Lebensjahres entstand ein sich verschärfender Fachkräftemangel in den Kindertageseinrichtungen. Dieser wird durch den Ausbau der Ganztagsbetreuung von Schulkindern (Rechtsanspruch ab 2026) sowie die Verrentung von älteren Fachkräften verstärkt. Durch diese Entwicklungen stehen Kindertageseinrichtungen unter dem Druck, sich ständig um qualifizierte Fachkräfte bemühen zu müssen.

Folgende Aspekte sind besonders hervorzuheben:

1. Die Personalplanung sollte mit **Weitblick** erfolgen. Welche zukünftigen Anforderungen kommen auf die Einrichtung beziehungsweise den Träger zu? Welche Stellen müssen aufgrund von Austritten neu besetzt werden? Welche Kompetenzen und Qualifikationen fehlen?
2. Kindertageseinrichtungen sollten sich in der heutigen Zeit von vornherein als **Ausbildungsbetriebe** verstehen. Alle Träger müssen ihren Beitrag zur Ausbildung von qualifiziertem Personal leisten. Das heißt unter anderem auch, Praxisanleitungen zu qualifizieren und entsprechende Freiräume bei der Dienstplangestaltung einzuplanen.
3. Die im vorigen Kapitel beschriebenen Maßnahmen zu **Personalentwicklung und -bindung** wirken sich natürlich auch in der strategischen Personalplanung aus.
4. Kurzfristige Personallücken können durch eine Aufstockung des Personals mit **Teilzeitkräften** geschlossen werden. Auch ist es sinnvoll, einen Pool von **Vertretungskräften** zu unterhalten: Hier lohnt sich auch die Kontaktpflege zu nach dem Landesgesetz anerkannten Aushilfskräften, die flexibel eingesetzt werden können. Dies können zum Beispiel Fachkräfte im Ruhestand sein, die gern hin und wieder einspringen.

65 » [Im Anhang findet sich ein Muster für eine Belegungsprognose.](#)

4.8.3. Personalausfallkonzepte

Eine grundsätzliche Bewertung der personellen Situation und der Gewährleistung der Aufsichtspflicht sollte der Träger immer im Dialog mit der Einrichtungsleitung vornehmen. **Personalausfallkonzepte** stärken Teams den Rücken und machen auch für Eltern transparent, dass verantwortungsvoll mit ihren Kindern umgegangen wird. Es empfiehlt sich, einen Personalpuffer einzuplanen oder diesen mit dem Zuwendungsgeber zu verhandeln. Planbare Ausfallzeiten, z. B. durch Fortbildungen und Urlaube, sollten in der Dienstplangestaltung von vornherein mitbedacht werden. Bei unvorhersehbaren Ausfällen – egal ob zeitlich begrenzt oder längerfristig – sind die **Sicherstellung der Aufsichtspflicht und das Kindeswohl** die wichtigsten Kriterien. Der Träger kann dann in Abstimmung mit der Kommune und der Elternvertretung eine Angebotsreduzierung im Ablauf bis hin zu einer Einschränkung der Öffnungszeiten und/oder Gruppenschließung erwägen.

In **Notfallplänen** sollte eine Informationskette beschrieben werden: Wann informiert werden über welche Situation? Diese Informationskette ist in Personalnotfällen gut zu dokumentieren. Auch ist die zeitnahe und transparente Kommunikation mit den Eltern wichtig. Beispielsweise kann in Abstimmung mit der Elternvertretung eine Personalampel eingesetzt werden, die bereits im Eingangsbereich signalisiert, wie die Personalbesetzung heute ist. Wenn mit den Eltern klar ausgehandelt und besprochen ist, was bei welcher Farbe voneinander erwartet wird, ist das eine aktive Entlastung der Kommunikation.

Überlastungsanzeigen können als Möglichkeit für Fachkräfte eingesetzt werden, damit Mitarbeitende mit einem festen Verfahren die Grenzen der Flexibilität und Belastbarkeit signalisieren können.

Ein wichtiger Aspekt auch für die Mitarbeiterzufriedenheit ist es, auch in Zeiten des Personalmangels **Raum für Reflektion und Austausch** der Fachkräfte untereinander zu geben. Diese Austausche werden von Fachkräften besonders in Krisenmomenten als besonders stärkend und resilienzfördernd wahrgenommen.

4.8.4. Personalmarketinginstrumente

In der gegenwärtigen Situation müssen Arbeitgeber aktiv auf potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zugehen. Gerade die jüngere Generation wird so besser erreicht. Daher lohnt es sich, **Netzwerke zu den Fachschulen** vor Ort aufzubauen (beispielsweise durch Besuche bei den Abschlussklassen) und an **regionalen Jobbörsen** teilzunehmen. Da viele sich im Internet über zukünftige Arbeitgeber informieren, gehört eine Präsenz in den **neuen Medien** (Twitter, Instagram, Facebook, TikTok etc.) dazu. Fokussieren Sie sich auf einen oder zwei Kanäle, da die Pflege hier viel Arbeit erfordert. Wesentlich ist es eine aussagekräftigen und aktuellen **Internetpräsenz** zu unterhalten, die auch auf mobilen Endgeräten gut rüberkommt und einen eigenen Bereich für Karriere und Arbeitgeber-Marketing hat.

Hier sollten auch die im Kapitel Personalentwicklung und -bindung dargestellten Maßnahmen dargestellt werden, da sie ein Bild von einem modernen und seine Mitarbeitenden wertschätzenden Arbeitgeber vermitteln.

Insgesamt sollte die Corporate Identity als Einrichtung des DRK herausgestellt werden und die Angebote des Arbeitgebers deutlich gemacht werden (bspw. Gesundheitsmanagement, Fahrrad-Leasing, Altersvorsorge, tarifliche Bezahlung, sichere Vertragsgestaltung usw.). Wichtig sind neuen Bewerberinnen und Bewerbern auch Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote sowie Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung.

Qualifizierte Praxisanleiterinnen und -anleiter können einen Beitrag durch die Begleitung von Auszubildenden, FSJlerinnen und FSJlern sowie Praktikantinnen und Praktikanten leisten. Eine gute Begleitung macht Lust darauf, bei diesem Arbeitgeber auch zukünftig tätig zu sein, muss aber natürlich auch bei der Dienstplangestaltung berücksichtigt werden.

4.8.5. Bewerbungsmanagement

Grundsätzlich sollte das Bewerbungsverfahren als Prozess beschrieben sein. Wichtig ist, dass alle zuständigen Stellen stets informiert sind und einheitlich agieren. Bewerberinnen und Bewerber erwarten eine verlässliche und schnelle Rückmeldung zum Eingang der Bewerbungsunterlagen (möglichst durch persönliche Kontaktaufnahme) und Informationen zum weiteren Ablauf des Bewerbungs- und Einstellungsverfahrens. Auch sollte die Möglichkeit der Hospitation bestehen.

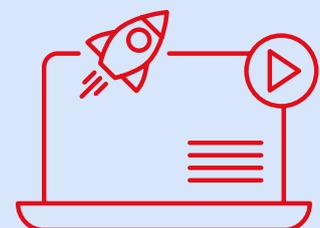
Eine Musterstellenbeschreibung für pädagogische Fachkräfte findet sich im Anhang.

Das **DRK-Karriereportal** bietet mit der Softwarelösung b-ite ein einfaches und modernes System zum Ausschreibungs- und Bewerbungsmanagement. Das Portal ermöglicht eine große Reichweite und gezielte Optimierung von Suchmaschinen.



DRK-Karriereportal

- [Stellenportal für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen](#)
- [Stellenportal für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen](#)



Darüber hinaus können Sie aus einer Vielzahl von Recruitingkanälen auswählen. Schauen Sie vorab welcher Kanal für Ihre Zielgruppe der passende ist.

Bereiten Sie die Vorstellungsgespräche als strukturierte Interviews gut vor und nutzen diese für die Darstellung ihres Verbandes als attraktiver Arbeitgeber.

4.8.6. Einarbeitungskonzepte, Onboarding und Willkommenskultur

Neuen Mitarbeitenden sollte der Einstieg möglichst erleichtert werden. Je schneller sie an ihr neues Arbeitsumfeld herangeführt werden, desto schneller können sie sich produktiv einbringen und desto schneller fühlen sie sich wohl und anerkannt.

Ziele eines optimalen Onboardings sind:

- Ein neues Teammitglied aufzubauen und neue motivierte Arbeitskräfte zeitnah einsetzbar zu machen.
- Die Probezeit des neuen Teammitgliedes gemeinsam gut zu meistern und ein klares Rollenmodell miteinander zu finden.
- Das Leistungsklima im Team zu bewahren bzw. zu verbessern.
- Neues Wissen an Bord zu holen.
- Vermeidung vorschneller Kündigungen und anderer Störungen im Betriebsklima.

Phasenmodell eines Onboardingprozesses für neue Mitarbeitende

1. Phase: Orientierung und Rollenfindung	Kommunikationsprozess: Auftaktgespräch	Delegation des Onboardings: Führungskraft
2. Phase: Integration und Abgrenzung	Kommunikationsprozess: Kollegiale Einarbeitung	Delegation des Onboardings: Erfahrene Kolleginnen und Kollegen, Team
3. Phase: Leistung und Verantwortung	Kommunikationsprozess: Aufmerksame Dienstbesprechung	Delegation des Onboardings: Erfahrene Kolleginnen und Kollegen, Team
4. Phase: Fortschritt und Entwicklung	Kommunikationsprozess: Zielvereinbarungsgespräche	Delegation des Onboardings: Führungskraft

Das Onboarding beginnt bei einer **persönlichen Begrüßung und Vorstellung** im Team. Auch sollten neue Mitarbeitende eine **Mappe mit den wichtigsten Unterlagen** (Grundsätze des Arbeitgebers, pädagogisches Konzept, Organigramm, Ansprechpersonen, häufig gestellte Fragen, wichtige Prozesse wie Krankmeldung, Urlaubsantrag usw.) erhalten. Sinnvoll sind **Einführungsveranstaltungen** über die Arbeit des DRK und der Internationalen Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung, um die Idee der Verbundenheit und Gemeinsamkeit rund um den Globus zu vermitteln. Solche Einführungsveranstaltungen können analog oder digital angeboten werden.

Eine weitere Möglichkeit sind **Patenschaften, Konzepte für Multiplikatorinnen und Mentoren** für neu ins Team kommende Mitarbeitende. Auch sollte der Einarbeitungsprozess in Phasen strukturiert werden und von vorneherein **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche** für die Reflexion terminiert werden.

Neue **Leitungskräfte** sollten abteilungsübergreifend eingearbeitet werden, damit sie einen Überblick über die Arbeitsweisen aller Abteilungen (z. B. Finanzbuchhaltung, Personalabteilung) erhalten und ihre jeweiligen Ansprechpersonen persönlich kennenlernen können. Auch eine Einbindung der trägerspezifischen Fachberatung ist in vielen Bereichen empfehlenswert.

Festzuhalten ist, dass die Einarbeitung bzw. das Onboarding neuer Mitarbeitender zunächst für die Teams eine Mehrbelastung darstellt. Jedoch zahlt es sich aus, gerade zu Beginn viel Zeit und Aufmerksamkeit zu investieren. Je schneller neue Mitarbeitende eingearbeitet sind, desto schneller stellen sie eine echte Entlastung dar.⁶⁶

4.9. Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement bezeichnet einen systematischen Ansatz zur Herstellung von Qualität. Dieser Anspruch bezieht sich im Falle einer Kindertageseinrichtung auf sämtliche angebotene Dienstleistungen, Interaktionen mit Dritten und internen Prozesse. Ein funktionierendes Qualitätsmanagement macht Prozesse transparent und berechenbar; durch die Definition von Erfolgskriterien und Zielen wird die Qualität von Prozessen darüber hinaus messbar und somit verbesserbar: Veränderungsbedarfe innerhalb einer Organisation werden aufgedeckt.

Gut strukturierte Prozesse regeln klare Verantwortlichkeiten, Entscheidungskompetenzen und Informationsflüsse. Sie greifen ineinander und sichern so einen möglichst reibungslosen Ablauf der alltäglichen Arbeit in der Kindertageseinrichtung. Transparente Kommunikationsstrukturen und ein dementsprechender Informationsfluss sind Grundlage für die aktive Beteiligung von Leitung, Mitarbeiterinnen, Eltern und Kindern am Kita-Qualitätsmanagement.



Qualitätsstandards beziehen sich auf diese Bereiche

- **Strukturqualität** (räumliche, personelle, sachliche Ausstattung)
- **Prozessqualität** (Eingewöhnung, Projektdurchführung, Partizipationsprozesse, Kinderrechte, Übergänge, Organisation, Veränderung, Mitarbeitendenzufriedenheit)
- **Ergebnisqualität** (Kompetenzentwicklung, Projektergebnisse)
- **Servicequalität** (Öffnungszeiten, Freundlichkeit)

66 » [Onboardingtools und Checklisten für das Auftakt-, Zwischen- und Abschlussgespräch befinden sich in der Anlage.](#)

Für die Festlegung des anzuwendenden QM-Systems sind die Träger der Kindertageseinrichtung, unter Einbezug der Leitungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Für das DRK wurde kein bestimmtes QM-System für allgemeinverbindlich erklärt. Die Auswahl eines QM-Systems orientiert sich an den jeweiligen Rahmenbedingungen sowie den unverzichtbaren verbindlichen Anforderungen des DRK. Unabhängig vom jeweils angewendeten QM-System ist die Orientierung an Stärken, Kompetenzen und Entwicklungspotenzialen der Kinder und ihrer Familien Grundlage für das Qualitätsmanagement.



Der Auftrag für Qualitätsmanagement für den Betrieb von Kindertageseinrichtungen leitet sich für Träger aus dem § 22a SGB VIII ab. Im Absatz 1 wird der Auftrag für den öffentlichen Träger beschrieben, die Qualität der Förderung in den Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Dieser wird im Absatz 5 auf andere Träger bezogen und verpflichtet den öffentlichen Träger auch diesen die Realisierung des Förderauftrages durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen. Wie er dieses sicherstellt, wird im § 26 SGB VIII über den Landesrechtsvorbehalt den Ländern zur gesetzlichen Ausführung übertragen.

Der Träger einer Kindertageseinrichtung ist gegenüber dem öffentlichen Träger der Jugendhilfe verantwortlich,

- die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Gewährleistung des Wohls der Kinder über Schutzkonzepte nach § 45 SGB VIII ([↗ sog. Gewaltschutzkonzept](#)),
- Vereinbarungen nach dem Schutzauftrag nach § 8a SGB VIII sowie Meldepflichten nach § 47 SGB VIII sicherzustellen.

Eine systematische Qualitätssicherung und -überprüfung, sowie eine dauerhafte Qualitätsentwicklung unterstützt sie als Träger dabei, dieser Verantwortung nachzukommen.

4.9.1. Begriffsklärung: Was bedeuten Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung?

Während Qualitätssicherung darauf abzielt, einen bereits bestehenden Qualitätsstandard zu erhalten, hat Qualitätsentwicklung die kontinuierliche und systematische Reflexion von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen zum Ziel.

Qualitätsentwicklung bezeichnet die Gesamtheit aller Aktivitäten, die darauf angelegt sind,

1. die Erwartungen aller Beteiligten sowie die vorhandenen Ressourcen zu erfassen,
2. aus diesen Informationen verbindliche Qualitätsziele zu entwickeln und
3. das Erreichen dieser Ziele zu überprüfen.

Der Träger muss sicherstellen, dass Qualitätssicherung in seinen Einrichtungen praktiziert wird und er muss die dafür nötigen Rahmenbedingungen schaffen. In einem fortlaufenden Prozess der Selbstevaluation muss ständig überprüft werden, ob die in den Organisationsprozessen beschriebenen Ziele erreicht werden und ob ggf. Anpassungen notwendig sind.

Die Selbstevaluation verläuft nach folgendem Phasenmodell:

1. Schritt: Auswahl des zu überprüfenden Qualitätskriteriums

2. Schritt: Qualitätskriterien einschätzen

3. Schritt: Ergebnisse auswerten und interpretieren

4. Schritt: Veränderungsmaßnahmen ableiten

4.9.2. Qualitätskriterien für die Arbeit von Trägern

Der Träger muss seine Befähigung als Träger gegenüber der betriebserlaubniserteilenden Behörde nachweisen. Hierfür wurde im Jahr 2021 in § 45 SGB VIII mit dem Kinder- und Jugendstärkungsgesetz die Begrifflichkeit der **Trägerzuverlässigkeit** eingeführt. Dieser Begriff wurde in [» Kapitel 3.2.1](#) einschließlich der gesetzlichen Grundlage bereits erläutert. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter bezeichnet einen Träger als zuverlässig, wenn folgendes gegeben ist⁶⁷:

- Zuverlässigkeit bei der Gewährleistung des Kindeswohls
- Ausreichende Qualität der Einrichtungsführung
- Ausreichender Einsatz von geeignetem Personal
- Vollumfängliche Umsetzung der Konzeption
- Ausreichende bauliche Bedingungen
- Kein nachweisbares Fehlverhalten von (leitenden) Mitarbeiter*innen
- Einsicht und Bereitschaft, Gefährdungen für das Wohl der Kinder und Jugendlichen abzuwenden
- Eignung und Zuverlässigkeit des für die Trägersaufgaben der Einrichtung Verantwortlichen
- Zahlungsfähigkeit des Trägers

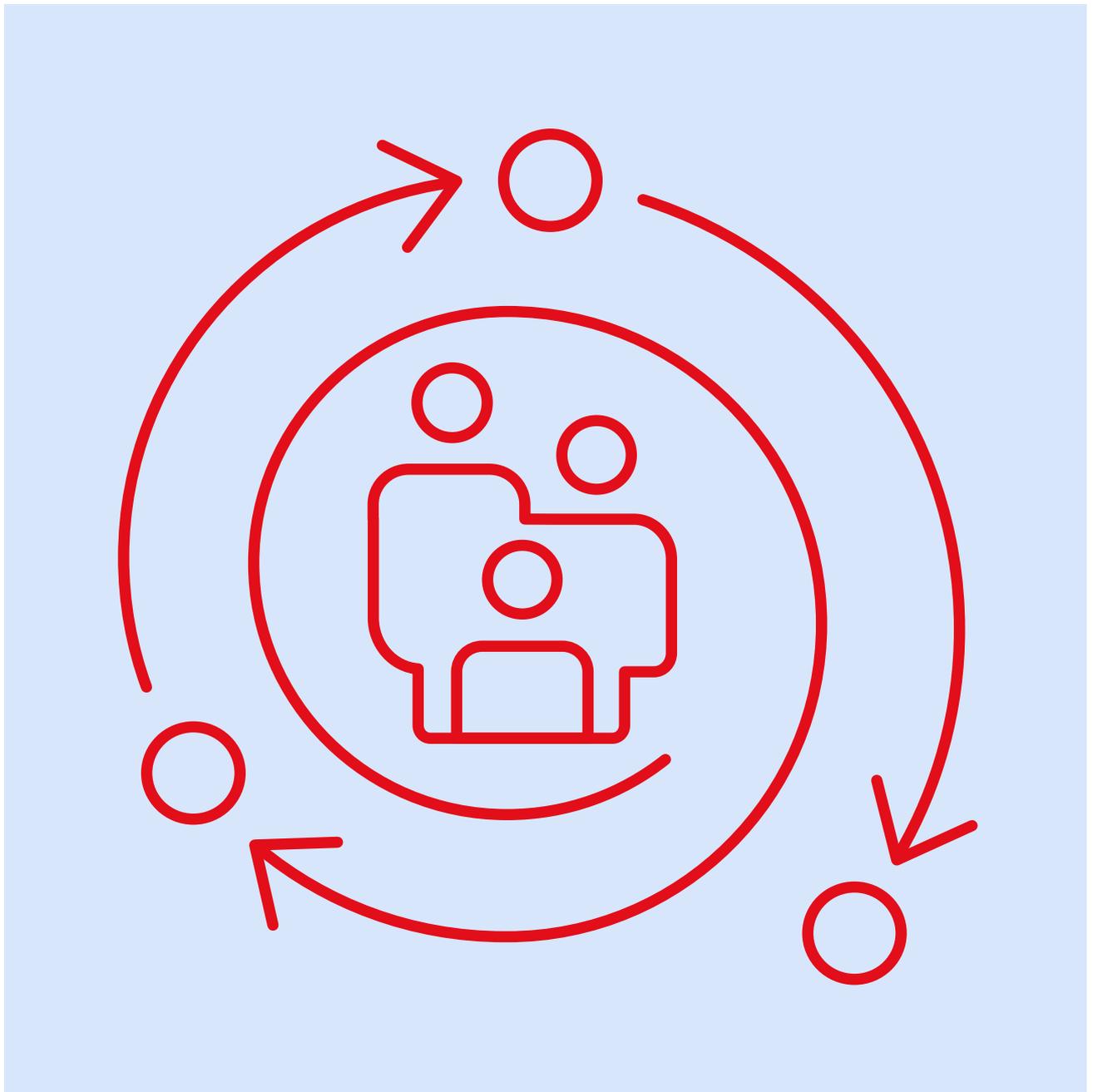
⁶⁷ Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (2020): 149. Orientierungshilfe „Kita-Träger als Qualitätsfaktor: Qualitätskriterien für die Tätigkeit von Kita-Trägern aus Sicht der Betriebserlaubnisbehörden“, http://bagl.jae.de/assets/downloads/149_orientierungshilfe-fuer-eine-gute-qualitaet-von-traegern-von-tageseinrichtungen-fuer-kinder---14.12.2020.pdf

Die prominente Position des Punktes „*Ausreichende Qualität der Einrichtungsführung*“ an zweiter Stelle der Auflistung verdeutlicht die hohe Bedeutung, die die Bundesarbeitsgemeinschaft einem funktionierenden Qualitätsmanagement beimisst: Es ist ein zentrales Element für die Beurteilung der Zuverlässigkeit eines Trägers und damit relevant für die Erteilung (und gegebenenfalls den Entzug) der Betriebserlaubnis.

In der langjährigen Praxis des DRK als Träger von Kindertageseinrichtungen haben sich folgende Qualitätskriterien als wegweisend erwiesen:

1. Kontinuierliche Konzeptentwicklung (» vgl. Kapitel 3.2.2 und 3.2.3)
2. trägerspezifisches Personalmanagement (» vgl. Kapitel 4.8)
3. Finanzmanagement (Umfassende Haushaltsplanung, Abläufe Einrichtung – Finanzbuchhaltung, Überprüfung Landesförderung und Projektförderung in der Kita, unterjährige Überprüfung des Verpflegungsgeldes, um Defizite zu vermeiden, regelmäßige Sachbuchkontrolle, Beschlüsse zu über- oder außerplanmäßigen Ausgaben, regelmäßige Überprüfung der budgetierten Haushaltsstellen und des Fortbildungsetats, Ausgaben für kleine Bauunterhaltungen und Außengelände) (» vgl. Kapitel 3.3)
4. familienorientierung und Elternbeteiligung (fachliche Standards für die Zusammenarbeit und Beteiligung mit Eltern formulieren, Eltern Nicht-deutschsprachiger Herkunft erhalten wichtige Informationen in ihrer Landessprache, Befragung zu Wünschen und Erwartungen der Eltern) (» vgl. Kapitel 4.4)
5. Kinderbeteiligung und strukturell verankerte Partizipationsmöglichkeiten für Kinder (» vgl. Kapitel 3.2.6 und 3.2.7)
6. Beteiligungsorientierung der Mitarbeitenden (» vgl. Kapitel 4.3)
7. Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation (Nutzung von Angeboten des Trägerverbandes, Förderung der Kooperationen mit anderen Kitas, Kontakte zu Ausbildungsstätten, Kennen und Nutzung der sozialen Infrastruktur in der Umgebung der Kita, Unterstützung der Kita durch Ämter und Fachdienste, Kontakte zu Schulen, fachpolitische Gremienarbeit)
8. Bedarfsentwicklung und Angebotsplanung, ausgerichtet an den Entwicklungen im Sozialraum der Einrichtung
9. Öffentlichkeitsarbeit (Image, Herstellung von Transparenz bei Aufgaben und Ansprüchen, Steigerung des Ansehens der Einrichtung, rotkreuzspezifische Öffentlichkeitsarbeit, Aufbau und Ausbau des Vertrauensverhältnisses zur Öffentlichkeit) (» vgl. Kapitel 4.1)
10. Aktuelle Bau- und Sachausstattung der Einrichtung

Das Qualitätsmanagement stellt somit die Schnittstelle aller in dieser Handreichung beschriebenen Aspekte dar. Entsprechend vielfältig sind die Anforderungen und die Bedeutung für das Gelingen der Gründung und des Betriebs einer Kindertageseinrichtung. Um die Einhaltung gesetzlicher Grundlagen, Richtlinien und Verordnungen sicherzustellen, sollten diese beim Träger und in den Kindertageseinrichtungen einsehbar sein und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend eingewiesen werden. Wir haben an dieser Stelle versucht, möglichst umfassend alle relevanten Gesetze und Verordnungen aufzuführen, können allerdings nicht für Vollständigkeit garantieren.



5

Rechtliche Rahmenbedingungen: Grundlagen und Vorschriften für die Arbeit des Trägers

5.1. Personengruppen

5.1.1. Kinder

- UN-Kinderrechtskonvention, Übereinkommen über die Rechte des Kindes,
- Sozialgesetzbuch, Achtes Buch, Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII)
- Sozialgesetzbuch, Neuntes Buch, Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (SGB IX), hier insbesondere §§ 4, 26, 30, 61.
- Sozialgesetzbuch, Zwölftes Buch, Sozialhilfe (SGB XII), hier insbesondere §§ 34a (Erbringung der Leistungen für Bildung und Teilhabe),
- Verordnung zur Früherkennung und Frühförderung behinderter und von Behinderung bedrohter Kinder (Frühförderungsverordnung - FrühV)
- Landesgesetze für Kindertageseinrichtungen
- Richtlinien des Landes für den Betrieb von Kindertageseinrichtungen
- Infektionsschutzgesetz § 35
- Richtlinien des gesetzlichen Unfallversicherungsträgers (GUV/Unfallkasse)/Aufsichtspflichtregelungen

5.1.2. Personal

- Aushangpflichtige Arbeitsgesetze
- Richtlinien der Berufsgenossenschaft
- Anerkennungsordnung für Praktikant/-innen
- **Zu beachten!** Die Mitarbeitenden der Kita sind in regelmäßigen Abständen über die geltenden Vorschriften, Verordnungen und Richtlinien zu belehren und dies ist zu dokumentieren.
- Ländergesetze zur Personalbemessung



5.1.3. Eltern

- Elternmitwirkungsordnung
- Gebührenordnung
- Kinderbetreuungsvertrag

5.2. Sicherheit

5.2.1. Gebäude und Außengelände

- Richtlinien Bau und Ausrüstung (GUV 16.4)
- DIN 18041 („Hörsamkeit“ – Lärmbelastung)
- Merkblatt Spielgeräte (GUV 26.14)
- Brandschutzvorschriften

5.2.2. Infektionsschutz und Erste Hilfe

- Infektionsschutzgesetz (IfSG), hier insbesondere
 - § 7 Meldepflichtige Nachweise von Krankheitserregern
 - § 33 Gemeinschaftseinrichtungen
 - § 34 Gesundheitliche Anforderungen, Mitwirkungspflichten,
 - Aufgaben des Gesundheitsamtes
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (2021): Merkblatt Erste Hilfe (DGUV Information 202 - 089)

5.2.3. Arbeitsschutz

- Biostoffverordnung
- Unfallverhütungsvorschriften (GUV 20.1)
- Arbeitsschutz (Meta-Check-Liste)

5.3. Sonstiges

5.3.1. Versicherungen (wie z. B. Betriebshaftpflicht)

- Berufsgruppen mit Erziehungsauftrag und Aufsichtspflicht tragen eine große Verantwortung im alltäglichen Berufsleben.
- Für eine essenzielle Absicherung Ihrer Kita ist eine Betriebshaftpflicht unerlässlich.
- Weitere Versicherungen

5.3.2. Hinweise zum Datenschutz

Grundlage des Datenschutzes in Kitas stellen die EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sowie auf nationaler Ebene das Bundesdatenschutzgesetz dar.

Die DatenschutzVO bezieht sich dabei auf die Erhebung der Daten

a) bei den Kindern und

b) bei den Mitarbeitenden

In Kitas gilt der Betreuungsvertrag als rechtliche Grundlage für die Verarbeitung personenbezogener Daten.

Laut Datenschutz ist in Kitas die Erhebung einiger notwendiger Daten zulässig und bestimmte Datennutzungen gemäß dem Datenschutz auch ohne Einwilligung erlaubt. Hierzu gehören personenbezogene Daten, die für die Erbringung der Betreuung erforderlich sind:

- Name, Adresse und Geburtstag des Kindes
- Name, Adresse und Telefonnummer der Eltern bzw. Personensorgeberechtigten
- Impfungen des Kindes
- Kontaktinformationen des Hausarztes
- Krankheiten/Allergien des Kindes, die der Einrichtung bekannt sein müssen

Werden mehr Informationen über ein Kind benötigt, muss die Einwilligung der Eltern des Kindes eingeholt werden. Außerdem muss der konkrete Zweck der Datenerhebung angegeben werden.



Zu beachten! Der Träger sollte auch beim Datenschutz in der Kita den Grundsatz der Datensparsamkeit befolgen. D. h., es sollten nie mehr als die tatsächlich notwendigen Angaben erhoben werden.

Die DSGVO fordert für den Träger einer Kindertageseinrichtung eine Datenschutz-Risikofolgenabschätzung in der Kita zu erstellen. Wesentliches Ziel dieser Risikofolgenabschätzung ist die systematische Vorabbeurteilung von Risiken für die Rechte und Freiheiten der Betroffenen, die einzelne Verarbeitungsvorgänge mit sich bringen.

Der Kita-Träger ist dazu verpflichtet, im Vorfeld sich bewusst zu machen, welche Daten von Kindern, Eltern und Personal erhoben und gespeichert werden und welche Konsequenzen aus dem „Diebstahl“ bzw. der Fremdnutzung dieser Informationen daraus entstehen könnten. Der Träger sollte also prüfen, welche Daten in der Kita und von wem – Kindern, Eltern, Personal – erhoben und gespeichert werden. Dabei soll darauf geachtet werden, welche Daten besonders schützenswert sind.



Zu beachten! Ein Fehlen einer Datenschutz-Risikofolgeabschätzung kann zu Konsequenzen der entsprechenden Aufsichtsbehörde führen.

Nach Artikel 35 DSGVO sollen im Rahmen der Datenschutz-Folgenabschätzung Maßnahmen vorgeschlagen werden, die der Verminderung von Risiken in jedem Einzelfall dienen.

Eine Datenschutz-Folgenabschätzung sollte mindestens folgende Inhalte haben:

- Beschreibung der geplanten Verarbeitungsvorgänge und der jeweiligen Verarbeitungszwecke sowie etwaiger berechtigter Interessen des Verantwortlichen
- Evaluierung von Notwendigkeit und Verhältnismäßigkeit der Erhebung personenbezogener Daten bezogen auf den jeweiligen Zweck
- Evaluierung der Risiken für die Freiheiten und Rechte der Betroffenen
- geplante Abhilfemaßnahmen, mit deren Hilfe die Risiken bewältigt werden können

Als Träger einer Einrichtung ist ebenfalls zu beachten, dass Bilder der Kinder zu den personenbezogenen Daten gehören. Da Fotos in der Regel nicht für die Durchführung der Betreuung notwendig sind, gilt: **Es muss in jedem Fall eine Einwilligungserklärung der Eltern vorliegen.**

Der Datenschutz bei Fotos im Kindergarten erstreckt sich auch auf die öffentliche Präsentation. D. h., für die konkrete Form, in der die Fotos gezeigt werden, muss eine Einwilligungserklärung abgegeben werden. So besteht ein Unterschied, ob die Bilder lediglich im Gemeinschaftsraum der Einrichtung ausgehängt werden oder auf der öffentlichen Internetseite zu finden sind.

Bei Bildern ist zudem darauf zu achten, dass auch wirklich zu jedem abgebildeten Kind eine Einwilligungserklärung der Eltern vorliegt.

Beim Übergang vom Kindergarten zur Schule ist es durchaus sinnvoll, wenn beide Institutionen zusammenarbeiten. So sollte zum Beispiel geklärt werden, ob das Kind für die Grundschule bereit und geeignet ist oder ob möglicherweise eine ergänzende Förderung in der Kita angebracht wäre.

Auch hier müssen die Eltern schriftlich ihre Einwilligung zu einem Datenaustausch zwischen den Einrichtungen geben. Dabei müssen die genauen Arten der verwendeten Informationen sowie der Zweck angegeben werden.

Zur Dokumentation des Entwicklungsfortschritts sowie des Verhaltens des Kindes erstellen die pädagogischen Fachkräfte schriftliche Aufzeichnungen, um den individuellen Förderungsbedarf des Kindes feststellen zu können. Diese Entwicklungsdokumentation gehört zu den pädagogischen Aufzeichnungen. Der Inhalt dieser Entwicklungsdokumentation darf nur den pädagogischen Fachkräften und den Eltern des Kindes bekannt sein. Eine Kenntnisnahme durch Dritte darf nur mit Einwilligung der Eltern erfolgen.

5.3.3. Hinweisgeberschutzgesetz

Das Hinweisgeberschutzgesetz basiert auf der europäischen Hinweisgeberrichtlinie (EU 2019/1937). Das Gesetz ist derzeit noch im Gesetzgebungsverfahren, in dem es noch zu Abweichungen der hier benannten Regelungen kommen kann.

Das Gesetz wird Arbeitgebern im privaten Sektor ab 50 Mitarbeitenden vorschreiben, eine geeignete interne Meldestelle für Hinweise zu Verstößen einzurichten, eingehende Meldungen zu prüfen und Folgemaßnahmen einzuleiten. Diese Stelle kann intern besetzt sein oder auch ausgelagert werden, z. B. an eine Ombudsstelle, und muss auch anonyme Hinweise entgegennehmen und bearbeiten – stets vertraulich und nur im kleinstmöglichen Personenkreis.

Neben Fristen zu Rückmeldungen und Dokumentationspflichten wird das Gesetz insbesondere vorgeben, dass Hinweisgebende aufgrund ihrer aufrichtigen Meldung nicht durch den Arbeitgeber benachteiligt werden dürfen (keine Kündigung, Versetzung, Aufhebung, Ausgrenzung o. ä.).

Diese Vorschriften sind auch im Sinne des DRK, da Transparenz, Vertrauen und Integrität für uns eine besondere Bedeutung haben.

Ähnlich wie das Beschwerdemanagement bieten auch die Meldestellen für Hinweisgebende den Arbeitgebern die Chance, Fehler aufzudecken, daraus zu lernen und Prozesse zu verbessern. Dadurch können die schutzbedürftigen Menschen, die Mitarbeitenden und das DRK geschützt werden. Gleichzeitig können finanzielle und Reputationsschäden vermieden werden. Daher befürworten wir auch die gesetzliche Pflicht, dass Arbeitgeber Anreize für Hinweisgebende schaffen sollen, die interne Meldestelle bevorzugt zu nutzen. Dabei muss allerdings auch auf die Möglichkeit einer externen Meldung (also bei der zuständigen Behörde) hingewiesen und dies nicht erschwert oder beschränkt werden. Bei der Einrichtung einer internen Meldestelle ist es wichtig, klare Strukturen, Verantwortlichkeiten und Prozesse zu definieren und diese transparent zu kommunizieren. Meldungen müssen telefonisch, schriftlich und physisch (delegierbar, auch virtuell) möglich sein. Es bietet sich daher an, je nach Ressourcen verschiedene Meldekanäle einzurichten, so z. B. eine Telefonhotline, ein technisches System oder einen Mail-Account. Diese Kanäle sollten möglichst benutzerfreundlich und unkompliziert nutzbar sein. Ist ein Betriebsrat vorhanden, ist dieser mitbestimmungsberechtigt und muss einbezogen werden.

A

Anhang

A.1. Informationsquellen

Über aktuelle Fördermöglichkeiten informiert sie auch regelmäßig unser Newsletter „Förderwesen“, den sie hier abonnieren können

➤ [Newsletter der DRK-Wohlfahrt](#)

A.2. Grundsätze und Geschichte des DRK

- DRK-Generalsekretariat (2021):

➤ [Umsetzung der Rotkreuz- und Rothalbmond-Grundsätze in DRK-Kindertageseinrichtungen](#)

Die Handreichung bietet ein umfassendes Bild darüber, was die Grundsätze in der pädagogischen Arbeit bedeuten.

- ➤ [Die Geschichte des Roten Kreuzes](#)

- Morgenbrod, Birgitt und Merkenich, Stefanie,

➤ [Das Deutsche Rote Kreuz unter der NS-Diktatur](#)

A.3. Übergeordnete Strategiepapiere des DRK und der International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies

- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2010):

➤ [Strategy 2020: Saving lives, changing minds](#)

- DRK e. V. (2021):

➤ [DRK-Strategie 2030 - Füreinander da. Miteinander stark](#)

- Deutsches Rotes Kreuz e. V. (2012):

➤ [Strategische Weiterentwicklung des DRK 2011 bis 2020. Menschen helfen – Gesellschaft gestalten](#)

- Deutsches Rotes Kreuz e. V. (Ausgabe 2011):

➤ [Kinder-, Jugend- und Familienhilfe – Mit gebündelten Kräften in die Zukunft](#)

Die Broschüre kann kostenlos über den Rotkreuzshop bezogen werden

A.4. Handreichungen und Publikationen des DRK mit Bezug zur Kindertagesbetreuung

- DRK-Generalsekretariat Jugend- und Wohlfahrtspflege (2017): DRK-Fach- und Praxisberatung in Kindertageseinrichtungen. [↗ Positionspapier](#)
- DRK-Generalsekretariat (2012):
[↗ Kindertageseinrichtungen im Deutschen Roten Kreuz. Rahmenkonzeption](#)
- Eine Übersicht zu den Profilelementen, den Prozessen und Ressourcen der Profilbildung in DRK-Kindertageseinrichtungen bietet der Flyer:
[↗ Qualität mit Profil! Gemeinsames Profil der DRK-Kindertageseinrichtungen](#)
- DRK-Generalsekretariat (2014):
[↗ Anwaltschaftliche Vertretung in DRK-Kindertageseinrichtungen](#)
Die Handreichung beinhaltet theoretische und praktische Impulse zu den Themen Sozialpolitische Vertretung, Einzelfallvertretung, Partizipation und Empowerment.
- DRK-Generalsekretariat (2019):
[↗ Wir sind alle anders! Inklusion in DRK-Kindertageseinrichtungen](#)
- DRK-Generalsekretariat (2015):
[↗ Verknüpfung von Haupt- und Ehrenamt in DRK-Kindertageseinrichtungen](#)
Die Handreichung behandelt Themen wie Motivation, Anerkennung und Management ehrenamtlichen Engagements.
- DRK-Generalsekretariat (2019):
[↗ Vernetzung in DRK-Kindertageseinrichtungen](#)
Die Handreichung bietet Wissen und Handlungsempfehlungen zu Vernetzung und Kooperation, führt in die Konzepte Sozialraum- und Lebensweltorientierung ein und beschreibt Familienzentren als Orte interner Vernetzung.
- DRK-Generalsekretariat (2000):
[↗ Leitbild der DRK-Kindertageseinrichtung](#)
- DRK (2012):
[↗ Bildung in DRK-Kindertageseinrichtungen – Unsere Arbeitsgrundlagen.](#)
Arbeitshilfe
- DRK-Generalsekretariat (2022):
[↗ Leitfaden zur Entwicklung eines Gewaltschutzkonzeptes für die Einrichtungen der DRK-Kinder- und Jugendhilfe](#)
- DRK-Generalsekretariat (3. Auflage 2021):
[↗ Starke Werte – starke Kinder! Umsetzung der Rotkreuz und Rothalbmond-Grundsätze in DRK-Kindertageseinrichtungen](#)

- DRK-Landesverband Thüringen (2017):
➤ Leitungsmanagement. Handreichung für Qualitätsentwicklung bei der professionellen Führung einer DRK-Kindertageseinrichtung
Teil 1 - Personalführung, Erfurt,
- Zur Reflexion der Teamkultur bietet das
➤ DRK-Curriculum „Was MACHT macht!?“
im Modul 7 „Teamkultur“ eine gute Grundlage
- DRK-Landesverband Westfalen-Lippe e. V. (2020):
➤ Arbeitshilfe zur Gründung und zum Betrieb einer DRK-Kindertageseinrichtung.

A.5. Praktische Werkzeuge für den Einstieg

Die hier aufgeführten Musterbeispiele sind aus der praktischen Arbeit von DRK-Trägern bundesweit. Bitte fragen Sie in Ihrem DRK-Landesverband nach Mustern, die ihren landes-spezifischen Vorgaben entsprechen.

A.5.1. Wirtschaftlichkeit, Personalbemessung, Investitionen

- ➤ Beispiel Stadt Ravensburg: Abgrenzung von Förderwegen und Zuständigkeiten. Workflow für Entscheidungen über laufende Kosten und Investitionskosten.
- ➤ Muster: Belegungsprognose einer Kita
- ➤ Muster: Haushaltsplan einer Kita

A.5.2. Bewerbungsmanagement

- ➤ Muster-Stellenausschreibung pädagogische Fachkraft
- ➤ Muster - Stellenausschreibung Leitung
- ➤ Checkliste Neueinstellungen für pädagogische Fachkräfte/Leitungen
- ➤ Stellen- und Aufgabenbeschreibung für Leitung, Stellvertretende Leitung und pädagogische Fachkraft
- ➤ Deckblatt und Inhaltsverzeichnis einer Muster-Begrüßungsmappe
- Onboardingtools und Checklisten für das Auftakt-, Zwischen- und Abschlussgespräch befinden sich in der Anlage DRK-Landesverband Thüringen (2017):
➤ Leitungsmanagement. Handreichung für Qualitätsentwicklung bei der professionellen Führung einer DRK-Kindertageseinrichtung. Teil 1 – Personalführung, Erfurt

A.5.3. Vertragsgestaltung

- ➤ Betreuungsvertrag - Beispiel Mecklenburg-Vorpommern

Impressum

Herausgeber

Deutsches Rotes Kreuz e. V.
Generalsekretariat
Carstennstraße 58
12205 Berlin

➤ www.drk.de

➤ www.drk-wohlfahrt.de

Verantwortlich

DRK Generalsekretariat
Sabine Urban - Referentin Kinderhilfe/Kindertagesbetreuung

Autoren

Anne Kuhnert und Lars Tenfelde
von InDiPaed – Institut für Digitale Pädagogik (n.staatl.)
Columbiadamm 31, 10965 Berlin,
Telefon: 030 692 007 760

➤ www.indipaed.de

Konzeptionelle und redaktionelle Erarbeitung

- Carolin Ziegenhagen, DRK - Landesverband Baden - Württemberg;
- Eva Koschinka, DRK - Landesverband Niedersachsen,
- Gudrun Baackmann, DRK - KV Tecklenburger Land,
- Hermine Brenauer, Bayerisches Rotes Kreuz;
- Martina Grün, DRK - Jugendhilfe und Familienförderung in Lippe gGmbH,
- Dr. Ramona Barner - Brockmann, DRK - Landesverband Mecklenburg - Vorpommern
- Sabine Urban DRK - Generalsekretariat

für die AG Trägerhandreichung.

Layout und Satz

KRAUT & KONFETTI, Berlin

➤ www.krautundkonfetti.de

Erscheinungsdatum

Berlin, Mai 2023