

Einleitung 5

Teil I

Kitas in Deutschland – Ein Überblick 7

1 Entwicklung und aktueller Stand der Kindertagesbetreuung in Deutschland (*Nina Weimann-Sandig*) 15

1.1 Historische Entwicklung der Kindertageseinrichtungen in Deutschland 15

1.2 Die Kita der Gegenwart – zentrale Entwicklungen 20

1.3 Zusammenfassung und Ausblick 33

2 Krippen, Kindergärten, Horte – Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Arten von Kindertageseinrichtungen (*Christiane Meiner-Teubner*) 39

2.1 Die Einrichtungsarten und ihre quantitative Relevanz 40

2.2 Strukturelle Merkmale der Einrichtungsarten 42

2.3 Personelle Ausstattung der Einrichtungsarten..... 49

2.4 Exkurs: Bedeutung der Einrichtungsarten für verschiedene Altersgruppen 53

2.5 Fazit..... 55

3 Die sozial- und volkswirtschaftliche Bedeutung von Kindertageseinrichtungen (*Harald Christa*) 59

3.1 Wohlfahrtspflege als Wirtschaftsfaktor 59

3.2 Kindertagesstätten als volkswirtschaftlicher Faktor..... 61

3.3 Der Finanzierungsaufwand Früher Bildung 67

3.4 Der »Social Return on Investment« von Kindertagesstätten 69

3.5 Fazit..... 71

4 Die Kita als Bildungsinstitution (*Bernhard Kalicki*) 75

4.1 Frühkindliche Bildung..... 75

4.2 Mechanismen frühkindlichen Lernens 78

4.3 Gestaltung früher Bildung in außerfamiliären Betreuungssettings 81

4.4 Von sozialer Ungleichheit zu Chancengerechtigkeit im Bildungssystem 83

4.5 Perspektiven für Forschung und Praxis..... 85

5 Die Kita im Spannungsfeld verschiedener Kundentypen (*Katrin Rave*)..... 91

5.1 Definitionen 91

5.2 Wer sind die Kundentypen einer Kindertageseinrichtung und welche Bedarfe haben sie? 92

5.3 Die Rolle der Leitung im Spannungsfeld der Kundenzufriedenheit... 99

5.4 Fazit und Ausblick 101

Teil II

Gesetzliche Grundlagen und Trägerschaft	105
6 Sozialrechtliche Grundlagen (<i>Axel Schwarz</i>)	107
6.1 SGB VIII – Kinder- und Jugendhilfe	107
6.2 Die übrigen Sozialgesetzbücher	115
6.3 Reform der Kinder- und Jugendhilfe	132
7 Landesgesetzliche Grundlagen (<i>Axel Schwarz</i>)	135
7.1 Baden-Württemberg	135
7.2 Bayern	136
7.3 Berlin.....	137
7.4 Brandenburg.....	138
7.5 Bremen.....	140
7.6 Hamburg.....	141
7.7 Hessen	143
7.8 Mecklenburg-Vorpommern	144
7.9 Niedersachsen	146
7.10 Nordrhein-Westfalen.....	147
7.11 Rheinland-Pfalz	149
7.12 Saarland.....	150
7.13 Sachsen.....	152
7.14 Sachsen-Anhalt	153
7.15 Schleswig-Holstein	154
7.16 Thüringen.....	155
8 Gesellschaftsrechtliche Grundlagen (<i>Axel Schwarz</i>).....	159
8.1 Träger	159
8.2 Kommunale Kita	160
8.3 Freie Kita	162
8.4 Gemeinnützige Kita.....	167
8.5 Kitas der Religionsgemeinschaften	169
9 Die Kita als sozialer Betrieb (<i>Axel Schwarz</i>)	177
9.1 Sozialstaat und Sozialwirtschaft in Europa und Deutschland	177
9.2 Sozialer Zweck.....	178
9.3 Soziale Einrichtungen	181
9.4 Sozialunternehmen	186
9.5 Soziale Dienstleistung.....	187
9.6 Erhaltung der Kita als sozialen Betrieb.....	189

Teil III

Finanzen & Haushalt	199
10 Kita-Finanzierung (<i>Harald Christa</i>)	201
10.1 Wesentliche gesetzliche Grundlagen der Kita-Finanzierung.....	201
10.2 Regelungen zur Kita-Finanzierung auf Länderebene	203
10.3 Regelungen zur Kita-Finanzierung auf Gemeindeebene	204
10.4 Konsequenzen für das Kita-Finanzmanagement	206

10.5	Sozial- und bildungspolitische Würdigung der Kita-Finanzierung in Deutschland	208
10.6	Fazit.....	209
11	Familiäre Kosten für die Kindertagesbetreuung – Möglichkeiten und Grenzen der Kostenfestsetzung sowie der Beantragung von Unterstützungen (<i>Christiane Meiner-Teubner</i>)	215
11.1	Elternbeiträge	216
11.2	(Mittags-)Verpflegungskosten	220
11.3	Ausflüge.....	223
11.4	Weitere kostenpflichtige Angebote	225
11.5	Freiwillige kostenpflichtige Angebote.....	226
11.6	Fazit.....	227
12	Leistungsorientierte Vergütung (<i>Maik Arnold</i>).....	231
12.1	Rahmenbedingungen für das Management von Kitas	231
12.2	Konzept der leistungsorientierten Vergütung	232
12.3	Leistungsorientierte Vergütung in der betrieblichen Praxis.....	235
12.4	Konzepte leistungsorientierter Vergütungssysteme für Kitas.....	239
12.5	Fazit: Gelingensbedingungen und Grenzen der Implementierung leistungsorientierter Vergütungssysteme in Kitas.....	243
13	Finanzbuchhaltung (<i>Maik Arnold</i>)	249
13.1	Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens	249
13.2	Rechtliche Grundlagen der Buchführung.....	252
13.3	Ziele, Funktionen und Formen der Buchführung	253
13.4	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierungspflicht	255
13.5	Unterjährige Verbuchung von Geschäftsvorfällen auf Konten	256
13.6	Weiterführende Buchungen	258
13.7	Fazit und Ausblick	263
14	Budgetierung (<i>Maik Arnold</i>)	265
14.1	Grundlagen der Budgetierung.....	265
14.2	Budgetierung als Instrument und Methode des operativen Controllings	270
14.3	Budgetierung und Prognose.....	274
14.4	Einführung und Implementierung eines Budgetierungssystems in der Kita	276
14.5	Fazit.....	278
15	Personalinformationswirtschaft (<i>Patric Kany</i>)	281
15.1	Personalverwaltung.....	281
15.2	Das personalbezogene Rechnungswesen	287
16	Controlling (<i>Harald Christa</i>)	291
16.1	Grundlagen	291
16.2	Anwendungsgebiete	294
16.3	Fazit.....	308

Teil IV

Die Kita als Organisation	311
17 Aufbauorganisation (<i>Harald Christa</i>)	313
17.1 Die Organisation	313
17.2 Aufbauorganisation	316
17.3 Fazit und abschließende Bemerkungen	330
18 Ablauforganisation (<i>Harald Christa</i>)	333
18.1 Grundlagen	333
18.2 Die Bedeutung der Ablauforganisation und des Prozessmanagements für Kitas	335
18.3 Prozessmanagement	338
18.4 Fazit und abschließende Bemerkungen	351
19 Gesundheitsmanagement (<i>Bernd Benikowski & Edeltraud Botzum</i>).....	355
19.1 Relevanz von Gesundheit in Kindertagesstätten als Arbeitsort.....	355
19.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement	357
19.3 Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in der Kindertagesstätte.....	361
19.4 Praxisbeispiele für Angebote, Kooperationsprojekte und Arbeitshilfen	366
19.5 Abschließende Kernbotschaften als Ausblick.....	367
20 Stressmanagement (<i>Bärbel Schümann</i>)	373
20.1 Einleitung und Bedeutung des Begriffs »Stress«.....	373
20.2 Stressmanagement.....	382
21 Krisenmanagement (<i>Bärbel Schümann</i>)	391
21.1 Bedeutung des Begriffs »Krise«.....	391
21.2 Instrumente des Krisenmanagements (persönliche Ebene)	392
21.3 Kollegiale Beratung als Krisenmanagement-Instrument (Organisationsebene)	399
22 Wissensmanagement (<i>Bärbel Schümann</i>)	409
22.1 Der Begriff Wissen.....	409
22.2 Wissen als Managementaufgabe.....	412
22.3 Wissenslandkarten	416

Teil V

Kitaplanung und -entwicklung	427
23 Organisationstheorien und ihre Bedeutung für die Kita (<i>Nina Weimann-Sandig</i>)	427
23.1 Einführung.....	429
23.3 Makro- und mikrostrukturelle Bedingungen der Kindertagesbetreuung.....	430
23.3 Das Zusammenspiel von Struktur und Handlung aus organisationstheoretischer Perspektive.....	432
23.4 Strategische Spiele in Organisationen – Ergänzungen durch das Konzept der Mikropolitik	434
23.5 Teamarbeit und doch nicht gleich? Einige Gedankenspiele zu Machtverhältnissen in Kitas.....	435

23.6	Ein Fallbeispiel aus der Praxis	436
23.7	Zusammenfassung	440
24	Organisationskultur und Organisationsentwicklung (<i>Marita Block</i>)	443
24.1	Begrifflichkeiten.....	443
24.2	Aufgabe und Rolle der Kitaleitung.....	447
24.3	Empfehlungen für die Praxis.....	448
25	Change-Management (<i>Martin Knoke & Kathrin Weichert</i>).....	451
25.1	Herausforderung Change-Management.....	451
25.2	Organisatorischer Wandel und das Management von Veränderungen	452
25.3	Widerstände in Veränderungsprozessen.....	458
25.4	Erfolgsfaktoren des Change-Management.....	463
26	Unbewusste Prozesse in Kitas (<i>Herbert E. Förster & Katrin Trappe</i>)	467
26.1	Bewusst – unbewusst – wie wir es uns erklären	467
26.2	Unsere Spiegelneurone helfen uns in der Kommunikation	468
26.3	Kompetenzen hervorheben	469
26.4	Der Mensch ist Konstrukteur seiner Welt	471
26.5	Methode Nummer 1 für die Klärung unbewusster Prozesse: Supervision	474
26.6	Methode Nummer 2: Kollegiales Coaching bzw. Kollegiale Beratung.....	476
26.7	Beispielhafte Methode für die Von-Oben-Betrachtung: die Systemaufstellung	478
26.8	Fazit.....	481
27	Die SMARTE Kita – Ziele und Effizienz (<i>Harald Christa</i>)	483
27.1	Ziele – Begriffsverständnis und Bedeutung in der BWL und der Managementlehre	483
27.2	Ziele im Kita-Management.....	486
27.3	Technik der Zielformulierung – »SMART«.....	491
27.4	Fazit und abschließende Bemerkungen	494
Teil VI		
Strategisches Management für Kitas		497
28	Balanced Scorecard (<i>Harald Christa</i>)	499
28.1	Die Balanced Scorecard als strategisches Managementinstrument	499
28.2	Die Balanced Scorecard als strategisches Managementinstrument in Kindertagesstätten	504
28.3	Fazit und abschließende Bemerkungen	513
29	Stakeholder-Management (<i>Miriam Engel</i>)	517
29.1	Der Begriff »Stakeholder«?	517
29.2	Die Stakeholder-Analyse	519
29.3	Die Rolle der Leitung im Stakeholder-Management	528
29.4	Fazit.....	529
30	Konzeptionsentwicklung in Kindertageseinrichtungen (<i>Ina Schenker</i>)	531
30.1	Gesetzliche Grundlagen	531
30.2	Begriffsbestimmungen	533

30.3	Notwendigkeit und Funktionen einer Konzeption.....	534
30.4	Aufbau und Inhalte einer Konzeption.....	537
30.5	Der Prozess der Konzeptionserstellung.....	542
30.6	Art und Umfang der Konzeption.....	545
31	Öffentlichkeitsarbeit (<i>Harald Christa</i>).....	549
31.1	Begriff und Bedeutung im Kita-Management.....	549
31.2	Öffentlichkeitsarbeit für Kindertagesstätten.....	552
31.3	Ansätze und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit für Kitas.....	554
31.4	Fazit und abschließende Bemerkungen.....	561

Teil VII

	Kooperationen und Netzwerke	563
32	Die Kita im Sozialraum (<i>Edeltraud Botzum & Sophie Klaes</i>).....	565
32.1	Begriffsklärungen.....	565
32.2	Öffnung in den Sozialraum.....	566
32.3	Sozialraum- und Lebensweltanalyse.....	568
32.4	Faktoren für gelingende sozialräumliche Orientierung.....	569
32.5	Methodenauswahl für die Arbeit im Sozialraum mit Kindern.....	571
32.6	Strukturen und Vernetzung.....	574
32.7	Exkurs: Evaluation sozialraumorientierter Arbeit.....	575
32.8	Herausforderungen und Handlungsempfehlungen.....	576
33	Zur interkulturellen Öffnung von Kindertageseinrichtungen (<i>Gerhard Wirner</i>).....	581
33.1	Migration, Multikulturalität, Interkulturalität.....	581
33.2	Interkulturelle Öffnung von Kitas als Herausforderung und Chance.....	582
33.3	Interkulturelle Öffnung von Kitas durch Organisationsentwicklung.....	585
33.4	Realisierung der interkulturellen Öffnung.....	592
33.5	Fazit.....	594
34	Die Kita als Netzwerkpartnerin in sozialen Hilfen (<i>Sophie Klaes</i>).....	597
34.1	Begriffsbestimmungen.....	597
34.2	Der gesetzliche Auftrag der Kita.....	598
34.3	Zusammenarbeit mit Eltern.....	600
34.4	Kita und Kinderschutz.....	601
34.5	Einbindung der Kitas in Netzwerke der sozialen Hilfen.....	605
34.6	Fazit.....	609
35	Zusammenarbeit mit Familien (<i>Regina Remsperger-Kehm</i>).....	615
35.1	Kooperationen mit Eltern als »Bildungs- und Erziehungspartnerschaften«.....	615
35.2	Programmatische Hintergründe und Ziele der Zusammenarbeit mit Familien.....	617
35.3	Rechtliche Grundlagen der Kooperation mit Eltern.....	618
35.4	Formen der Zusammenarbeit.....	619
35.5	Spannungsfelder in der Kooperation zwischen Familien und Fachkräften.....	622

	35.6 Qualitätsentwicklung in der Zusammenarbeit mit Familien.....	627
	35.7 Perspektiven.....	628
36	Kooperation von Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege (<i>Gabriel Schoyerer</i>).....	635
	36.1 Einleitung.....	635
	36.2 Kindertageseinrichtung und Kindertagespflege: Zwei unterschiedliche Systeme mit formalrechtlicher Gleichstellung.....	637
	36.3 Stand der Forschung zu Kooperation aus verschiedenen Perspektiven.....	641
	36.4 Zusammenfassung und Ausblick.....	644

Teil VIII

	Anforderungen an die Kitaleitung	647
37	Dienstrechtliche Aufgaben der Kitaleitung (<i>Julian Löhe & Alexandra-Isabel Reidel</i>).....	649
	37.1 Einstellung neuer Fachkräfte.....	649
	37.2 Das Beschäftigungsverhältnis.....	653
	37.3 Schutzmaßnahmen.....	658
	37.4 Beendigung von Arbeitsverhältnissen.....	665
	37.5 Fazit.....	672
38	Qualifikatorische Anforderungen an Kitaleitungen (<i>Sabina Schutter</i>).....	675
	38.1 Ausgangslage.....	675
	38.2 Ein Non-Profit-Unternehmen im Dienstleistungsbereich leiten.....	675
	38.3 Rolle der Leitungen für die pädagogische Qualität in Kitas.....	676
	38.4 Aufgabenbereiche der Kitaleitung.....	677
	38.5 Qualifikatorische Anforderungen an Kitaleitungen.....	680
	38.6 Kitaleitung studieren?.....	682
	38.7 Kitas leiten ist kein Ehrenamt: Strukturelle Anforderungen.....	683
39	Zeitmanagement (<i>Harald Christa</i>).....	687
	39.1 Zeit managen.....	687
	39.2 Elemente des Zeitmanagements.....	689
	39.3 Maßnahmen zur Implementierung eines effektiven Zeitmanagements.....	694
	39.4 Fazit und Ausblick.....	701
40	Das reflektierende Gespräch als Kommunikationsstrategie (<i>Nina Weimann-Sandig</i>).....	705
	40.1 Einführung.....	705
	40.2 Kommunikation in Organisationen – ein theoretischer Zugang.....	707
	40.3 Die Methode des reflektierenden Gesprächs.....	710
	40.4 Der Mehrwert des reflektierenden Gesprächs für Kitateams.....	715
41	Gesprächsführung und Rhetorik (<i>Ina Schenker</i>).....	719
	41.1 Gesprächsführung als Leitungsaufgabe.....	719
	41.2 Grundlagen.....	720
	41.3 Zielorientierte bzw. strategische Gesprächsformen.....	725
	41.4 Rhetorik.....	728
	41.5 Der Dialog als verständnisorientiertes Handeln.....	730

42	Konfliktmanagement (<i>Karina Müller</i>)	735
42.1	Konfliktfähigkeit und Aufmerksamkeit	735
42.2	Ursachen für Konflikte	736
42.3	Kommunikation	736
42.4	Konfliktbegleitung	738
42.5	Konfliktbearbeitung	738
42.6	Was passiert, wenn nichts passiert?	740
42.7	Sympathisant*innen und Verbündete.....	741
42.8	Konflikte, Werte und Ziele	741
42.9	Haben Konflikte tatsächlich eine positive Seite?	742
43	Coaching und Beratung in komplexen Problemsituationen (<i>Katrin Trappe & Herbert E. Förster</i>)	745
43.1	Einleitung.....	745
43.2	Lösungsfokus.....	747
43.3	Lösungen brauchen einen Rahmen	750
43.4	Ausblick auf noch mehr methodische Möglichkeiten zum Schluss	756
	Verzeichnisse	761
	Autor*innen	763
	Stichwortverzeichnis.....	767