

Wolfgang Klug • Jens Kratzmann

# **Erfolgreiches Kita-Management**

Unternehmens-Handbuch für  
LeiterInnen und Träger von Kitas

4., aktualisierte Auflage

Mit 26 Abbildungen und 20 Tabellen

Ernst Reinhardt Verlag München

Prof. Dr. *Wolfgang Klug* und Prof. Dr. *Jens Kratzmann* lehren Soziale Arbeit und Kindheitspädagogik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-497-02752-1 (Print)

ISBN 978-3-497-60466-1 (PDF)

© 2018 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag, München

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Ernst Reinhardt GmbH & Co KG, München, unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen in andere Sprachen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Cover unter Verwendung eines Fotos von © panthermedia.net/Jacky Simanzik  
Autorenportraifoto U4: Prof. Kratzmann von Petra Bernecker (Klick-Fotoladen)  
Satz: JÖRG KALIES – Satz, Layout, Grafik & Druck, Unterumbach

Ernst Reinhardt Verlag, Kemnatenstr. 46, D-80639 München  
Net: [www.reinhardt-verlag.de](http://www.reinhardt-verlag.de) E-Mail: [info@reinhardt-verlag.de](mailto:info@reinhardt-verlag.de)

# Inhalt

<b>Worum es uns geht</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Einführung: aktuelle Entwicklungen</b> .....	<b>9</b>
1.1 Entwicklung der Nachfrage nach Kita-Plätzen und Strukturen der Kita .....	9
1.2 Qualitätsentwicklung und Zertifizierung .....	14
<b>2 Professionalität und Fachlichkeit in der Kita</b> .....	<b>16</b>
2.1 Gesellschaftliche Anerkennung der pädagogischen Berufe .....	16
2.2 Was ist eine „Profession“? .....	18
2.3 Herausforderungen zum Erlangen gesellschaftlicher Anerkennung .....	21
2.4 Auf dem Weg zur Professionalisierung .....	24
2.4.1 Fachlichkeit auf der Mikroebene .....	24
2.4.2 Evidenzbasierung .....	25
2.4.3 Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis .....	28
<b>3 Was wir über Organisationen wissen müssen</b> .....	<b>31</b>
3.1 Einführung in organisationswissenschaftliche Grundlagen .....	31
3.2 Funktionale organisatorische Bedingungen für soziale Organisationen .....	38
3.3 Das lernende Kita-Unternehmen in seiner Umwelt .....	44
3.4 Tools I: Organisations-Check .....	49
3.5 Tools II: Schritte zur Stakeholder-Analyse .....	52
<b>4 Verfahren der Qualitätsentwicklung</b> .....	<b>57</b>
4.1 Bildungstheoretisch orientierte Verfahren .....	59
4.1.1 Verfahren auf der Grundlage standardisierter Qualitätseinschätzungen .....	59
4.1.2 Modulare Verfahren .....	68
4.2 Qualitätsentwicklung als Konstruktionsleistung des Teams .....	71
4.2.1 Integrierte Qualitäts- und Personalentwicklungsverfahren (IQUE) .....	72
4.2.2 Kronberger Kreis .....	73
4.3 Kundenorientierte Qualitätsentwicklung .....	76
4.3.1 Das KTK-Gütesiegel des Caritas Bundesverbands e. V. .....	77
4.3.2 Das Bundesrahmenhandbuch Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder .....	79
4.3.3 Das Qualitätsmanagementhandbuch „Tageseinrichtungen für Kinder“ der Arbeiterwohlfahrt .....	80

<b>5</b>	<b>Führung und Leitung – vom „Palaver“ zur strukturierten Personalarbeit.....</b>	<b>82</b>
5.1	Führen statt palavern: Grundlegendes zur Personalarbeit .....	82
5.2	Strukturelle Voraussetzungen für sinnvolle Führungstätigkeit .....	85
5.3	Lästig, aber nötig: Methoden der Personalgewinnung .....	87
5.4	Führen mit Zielen: motivierende Führung im Kita-Unternehmen .....	92
5.5	Führen mit Anspruch: fördern und fordern .....	100
5.6	Personal als Kapital: Personalentwicklung .....	104
5.7	Tools I: Schritte zum Personalmanagement .....	114
5.8	Tools II: Schritte zu einem Mentoringprogramm .....	118
<b>6</b>	<b>Finanzierung .....</b>	<b>122</b>
6.1	Die „Neuen Steuerungsmodelle“ – aktuelle Entwicklungen .....	122
6.2	Finanzierungsgrundlagen .....	124
6.2.1	Subjektfinanzierung durch Gutscheinmodelle .....	124
6.2.2	Formelbasierte Modelle .....	126
6.3	Finanzierung in den Bundesländern .....	127
6.4	Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Budgetierung .....	131
6.5	Controllingverfahren: die Balanced Scorecard .....	134
6.6	Controlling praktisch: die Balanced Scorecard für Kitas .....	140
6.7	Einführung des Budgetierungssystems .....	144
<b>7</b>	<b>Zusammenfügen, was zusammengehört: Das lernende Kita-Unternehmen wird Wirklichkeit .....</b>	<b>151</b>
7.1	Das St. Galler Managementmodell und die Konsequenzen für das lernende Kita-Unternehmen .....	152
7.2	Bausteine des lernenden Kita-Management-Unternehmens .....	159
7.3	Professionelle Trägerstrukturen .....	164
7.4	Praktische Schritte zur Strategieentwicklung .....	167
7.5	Motor der Organisationsentwicklung: die Qualitätszirkel .....	174
7.5.1	Grundsätzliches über QZ .....	175
7.5.2	Organisation eines QZ .....	176
7.6	Kreativ Probleme lösen .....	178
	<b>Literatur .....</b>	<b>183</b>
	<b>Register .....</b>	<b>191</b>