



Führungs- und Leitungstätigkeiten in KiTas systematisch identifizieren und reflektieren

Eine Praxishilfe

Martin Cramer und Anne Münchow

| **Verlag BertelsmannStiftung**

A	Selbstreflexion, Selbstmanagement und berufliche Weiterbildung	S. 12
B	Gestaltung und Koordination der pädagogischen Arbeit	S. 20
C	Zusammenarbeit mit Eltern	S. 28
D	Zusammenarbeit zwischen Einrichtung und Träger	S. 36
E	Personalmanagement	S. 40
F	Qualitätsmanagement	S. 58
G	Betriebsführung und Verwaltung	S. 64
H	Organisationsentwicklung	S. 76
I	Ausbildungsleistung	S. 82
J	Kooperationen nach außen und Öffentlichkeitsarbeit	S. 90
R	Reflexion	S. 102

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2017

Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

ISBN 978-3-86793-839-6

Verantwortlich

Kathrin Bock-Famulla

Lektorat

Helga Berger, Gütersloh

Layout und Satz

lok. design division – Marion Schnepf,
 Leopoldshöhe

Fotos

Jan Voth, Bad Salzflen

Druck

Druck.haus rihn gmbh, 32825 Blomberg

Kathrin Bock-Famulla

Telefon +49 5241 81-81173

kathrin.bock-famulla@bertelsmann-stiftung.de

Anne Münchow

Telefon +49 5241 81-81254

anne.muenchow@bertelsmann-stiftung.de

www.wirksame-bildungsinvestitionen.de

Der Text dieser Publikation ist urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung, Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0) Lizenz. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>



Die eingebundenen Fotos sind ebenfalls urheberrechtlich geschützt, unterfallen aber nicht der genannten CC-Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

Führungs- und Leitungstätigkeiten in KiTas systematisch identifizieren und reflektieren

Eine Praxishilfe

Liste der Führungs- und Leitungstätigkeiten sowie Struktur der Verantwortungsbereiche
erarbeitet von Martin Cramer;

Konzeption der Praxishilfe und Einleitungstext erarbeitet von Anne Münchow

Eine Praxishilfe zur Identifikation und Reflexion von Führungs- und Leitungstätigkeiten in KiTas

Personalführung, Qualitätsentwicklung und Finanzmanagement: notwendige Verantwortungsbereiche, um eine Kindertageseinrichtung (KiTa) professionell zu führen und zu leiten. Hauptverantwortlich hierfür ist stets der Träger¹ einer KiTa, besitzt er doch die Gesamtverantwortung für seine Einrichtungen und hat entsprechend sicherzustellen, dass diese den ihnen übertragenen Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrag erfüllen.

Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, überträgt der Träger einen Teil seiner Verantwortung direkt auf die Einrichtungen. Denn Fakt ist: Er kann die Führung und Leitung einer einzelnen KiTa nicht allein bewältigen – dazu gehört schließlich mehr, als lediglich bürokratische Abläufe zu managen. Ausschlaggebend für eine professionelle Leitungsausübung sind die Gestaltung und die begleitende Reflexion kontinuierlicher Interaktions-, Kommunikations- und Entwicklungsprozesse; und das muss vor Ort stattfinden. Die Delegation von Führungs- und Leitungstätigkeiten vom Träger in die KiTa – an eine Leitungskraft, ein Leitungsteam oder andere Leitungskonstellationen – ist somit unumgänglich.

Ob alle oder nur ein Teil der Verantwortungsbereiche, die zur Führung und Leitung einer KiTa notwendig sind, an eine KiTa übertragen werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab (Einrichtungsspezifika, Sozialraum, Trägerkultur etc.) und liegt in der alleinigen Verantwortung des Trägers. So gestaltet sich die Aufgabenteilung zwischen Träger und KiTa von Einrichtung zu Einrichtung sehr unterschiedlich; ein Effekt, der durch die Vielfalt unterschiedlicher Leitungskonstellationen innerhalb der Einrichtungen von KiTa zu KiTa noch weiter gefördert wird. Die Tätigkeitsprofile der einzelnen Leitungskräfte² sind somit kaum miteinander vergleichbar, sodass es **das eine** Tätigkeitsprofil für KiTa-Leitungskräfte nicht gibt. Vielmehr kann von **einrichtungsspezifischen Leitungsprofilen** gesprochen werden.

Die Praxishilfe bietet die Möglichkeit, im partizipativen Prozess zwischen Träger und KiTa ein einrichtungsspezifisches Leitungsprofil zu erstellen. Im gemeinsamen Austausch werden sämtliche Tätigkeiten, die zur Führung und Leitung einer KiTa notwendig sind, zwischen den verantwortlichen Personen diskutiert und systematisch aufgeteilt (*Identifikation*). Darüber hinaus ermöglicht es die Praxishilfe, das einrichtungsspezifische Leitungsprofil kontinuierlich weiterzuentwickeln, indem es eine Funktion der Selbstevaluation umfasst (*Reflexion*).

1 Der Begriff „Träger“ bezeichnet folgend entweder die Person oder den Personenkreis, der die Kindertageseinrichtung betreibt, also rechtlich nach außen wie nach innen hin vertritt. Oder die juristische Person, also die Organisation, der die einzelne KiTa angehört.

2 Der Begriff „Leitungskraft“ umfasst folgend alle Personen und Personengruppen, die Führungs- und Leitungstätigkeiten in einer KiTa ausüben.

Die Praxishilfe ist als eine Art Werkzeug zu verstehen, das den Prozess der Identifikation und Reflexion strukturiert. Hierbei ist zu beachten, dass es sich um einen fortlaufenden Prozess handelt. So sollte sich an die erste Phase der Identifikation und Reflexion des einrichtungsspezifischen Leitungsprofils eine zweite anschließen, in der die Ergebnisse der Selbstevaluation im Austausch mit dem Träger ausgewertet werden und das Leitungsprofil gegebenenfalls angepasst wird. Im weiteren Verlauf können (und sollten) sich weitere Selbstevaluationsphasen anschließen.

Die Notwendigkeit für ein solches Instrument begründet sich u. a. aus den Studienergebnissen von Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler (2016). Die Studie zeigt die hohen Belastungen auf, unter denen Leitungskräfte tagtäglich arbeiten: Zu ihrer Arbeit im Spannungsfeld zwischen ungenügenden strukturellen Rahmenbedingungen und steigendem Aufgabenspektrum kommt hinzu, dass ihre Tätigkeits- und Anforderungsprofile oftmals unbestimmt und damit Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in den einzelnen KiTas nicht geklärt sind, was ebenfalls zu Belastungen führt. Diese werden, auch das ist ein Ergebnis der Studie, nicht so stark erlebt, wenn Träger unterstützende Strukturen bereitstellen. Passgenaue Tätigkeitsprofile, erstellt im gemeinsamen Prozess zwischen Träger und Leitungskraft, sind ein Beispiel, wie Leitungskräfte in ihrer Position gestärkt werden können. Ebenso stellen Falkenhagen, Frauendorf & Bender (2017) in ihrer Untersuchung heraus, dass unklare Aufgabenbeschreibungen und Zuständigkeiten auch bei Fachkräften in Elterninitiativen, die Leitungsverantwortung übernehmen, teilweise zu Rollenkonflikten und Überforderungsgefühlen beitragen. Zudem besteht die Sorge, Tätigkeiten zu übersehen, wenn Verantwortungsbereiche nicht klar geregelt sind.

Mit einer sehr übersichtlichen Darstellung macht die Praxishilfe transparent, welche Tätigkeiten zur Führung und Leitung einer KiTa notwendig sind. Sie setzt sich aus zwei Teilen zusammen.

Im ersten Teil – *Identifikation (A–J)* – steht die Erarbeitung des einrichtungsspezifischen Leitungsprofils im Fokus.

Ein einrichtungsspezifisches Leitungsprofil klärt ...

... die Aufgabenteilung zwischen dem Träger und der KiTa,

... die Aufgabenteilung innerhalb einer KiTa,

... den Rhythmus, in dem die Tätigkeiten durchgeführt werden, und

... die geschätzten Zeitressourcen für die Erledigung der Tätigkeiten.

Träger können diesen Teil zudem dazu nutzen, trägerspezifische Stellenprofile für Leitungskräfte zu entwickeln, die für Stellenausschreibungen eingesetzt werden können.

Der zweite Teil – *Reflexion (R)* – bietet durch das Führen eines Zeitverwendungstagebuches die Möglichkeit der Selbstevaluation des persönlichen Leitungsprofils. So können die notwendigen Zeitkontingente zur Erledigung der übertragenen Leitungstätigkeiten ermittelt werden. Die Ergebnisse aus der Selbstevaluation können anschließend im Dialog mit dem Träger reflektiert werden und dienen zur Weiterentwicklung des einrichtungsspezifischen Leitungsprofils.

Wie die Praxishilfe im Detail angewendet werden kann, wird im Abschnitt „So können Sie die Praxishilfe anwenden“ (S. 5) erläutert.

Eine Praxishilfe mit vielfältigem Nutzen:

transparent, dialogisch, qualitätssichernd, trägerübergreifend und bundesweit einsetzbar

Die Praxishilfe schafft Transparenz über das Leitungshandeln in KiTas.

Sie umfasst insgesamt 214 Tätigkeiten, die zur Führung und Leitung einer KiTa notwendig sind. Die einzelnen Leitungstätigkeiten sind inhaltlich 42 Tätigkeitsbereichen zugeordnet, die sich wiederum in zehn Verantwortungsbereichen (A–J) wiederfinden. Diese Verantwortungsbereiche sind von innen nach außen strukturiert: vom Büro der einzelnen Leitungskraft über die personen- und organisationsbezogenen Verantwortungsbereiche, die die alltägliche Arbeit der Leitungskräfte darstellen, bis hin zur Vertretung der Einrichtung nach außen. Durch die Möglichkeit, jedem Verantwortungsbereich weitere Tätigkeiten hinzuzufügen, kann die Fülle an Leitungstätigkeiten individuell angepasst werden. So wird die Praxishilfe zu einem lebendigen Instrument, das sich stets erweitern lässt.

Die Praxishilfe ermöglicht den Dialog zwischen allen Leitungsverantwortlichen.

Die gemeinsame Anwendung der Praxishilfe in einem partizipativen Prozess ist der Schlüssel für die Erarbeitung eines einrichtungsspezifischen Leitungsprofils. Auf diese Weise sollen alle Personen, die mit Führungs- und Leitungstätigkeiten betraut sind, am Erarbeitungsprozess beteiligt werden. Im Fokus stehen dabei die Klärung der Aufgabenteilung und die Weiterentwicklung des einrichtungsspezifischen Leitungsprofils. Die Praxishilfe kann aber auch einen Gesprächsanlass bieten, um etwa über das Führungsverständnis der einzelnen Leitungsver-

antwortlichen oder die notwendigen Zeitkontingente zu diskutieren, die für die Erledigung der Führungs- und Leitungstätigkeiten notwendig sind.

Die Praxishilfe sichert die Qualität in der KiTa.

Mit der Erarbeitung des einrichtungsspezifischen Leitungsprofils können blinde Flecken im Leitungshandeln aufgedeckt werden; die umfassende Darstellung der Führungs- und Leitungstätigkeiten ermöglicht es, bisher unbearbeitete oder vernachlässigte Tätigkeiten, die zur Führung und Leitung einer KiTa notwendig sind, zu identifizieren. Die Dokumentation dieser Tätigkeiten und deren Zuständigkeiten ist bedeutsam für die Qualitätssicherung in einer Einrichtung und eine notwendige Bedingung, um eine KiTa professionell führen und leiten zu können.

Die Praxishilfe ist trägerübergreifend und bundesweit einsetzbar.

Sie zeichnet sich durch ihren hohen Grad an Differenziertheit bei der Beschreibung der Führungs- und Leitungstätigkeiten aus. Die Formulierung der Tätigkeiten erfolgt bewusst nicht personengerichtet, sodass jede Person, die Führungs- und Leitungstätigkeiten in einer KiTa übernimmt, ihr eigenes persönliches Leitungsprofil erstellen kann. Darüber hinaus sind die Tätigkeiten unabhängig von bundesland- und trägerspezifischen Regelungen formuliert. Damit kann die Praxishilfe bundesweit vollkommen unabhängig von der Leitungskonstellation sowie der Art und Rechtsform des Trägers genutzt werden.

So können Sie die Praxishilfe anwenden

Teil 1: Erarbeitung eines einrichtungsspezifischen Leitungsprofils

Der erste Teil der Praxishilfe umfasst die Erarbeitung des einrichtungsspezifischen Leitungsprofils. Im Rahmen eines partizipativen Prozesses, an dem alle mit Leitungsverantwortung betrauten Personen (inkl. Trägervertretung) beteiligt sind, sollten – entlang der zehn Verantwortungsbereiche – die folgenden Fragen für jede einzelne Führungs- und Leitungstätigkeit diskutiert werden.

1. Wo und bei wem liegt die Verantwortung für die jeweilige Tätigkeit?
2. In welchem Rhythmus wird die Tätigkeit durchgeführt?
3. Wie wird der Zeitaufwand für die Erledigung pro Quartal geschätzt?

Der Verantwortungsbereich A (Selbstreflexion, Selbstmanagement und berufliche Weiterbildung) ist hierbei gesondert zu betrachten, da die Tätigkeiten aus diesem Bereich nicht delegierbar sind und bei der Person mit Leitungsverantwortung selbst liegen. Die Fragen 2 und 3 sollten allerdings für alle Tätigkeiten auch aus diesem Verantwortungsbereich mit dem Träger diskutiert werden.

Die Festlegung, in welchem Rhythmus die jeweilige Tätigkeit durchgeführt wird, ist einerseits eine Orientierungshilfe zur Erstellung des eigenen Arbeits-/Aufgaben- und Zeitplans und andererseits eine Erinnerungstütze, dass Tätigkeiten nicht vernachlässigt werden. Ebenso kann die Schätzung der benötigten Zeitressourcen für die jeweilige Tätigkeit dem eigenen Zeitmanagement dienen und kann darüber hinaus dafür genutzt werden, die Zeitressourcen für die Leitungskräfte verbindlich festzusetzen.

Verantwortlich für die Durchführung						Rhythmus der Durchführung						Geschätzte Zeit in Stunden pro Quartal			
KiTa			Träger			täglich	wöchentlich	monatlich	halbjährlich	jährlich	bei Bedarf	1. Quartal = 3 Monate, Ø 12 Wochen, 60 Tage			
Ich	Leitungsteam/ Stellvertretung	Fachkraft Verwaltung	Erzieherin/ Erzieher	Träger- vertretung	Fachkraft Verwaltung							1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal

Teil 2: Selbstevaluation des persönlichen Leitungsprofils

Ist das einrichtungsspezifische Leitungsprofil erstellt worden, bietet der zweite Teil der Praxishilfe die Möglichkeit, das persönliche Leitungsprofil mittels eines **Zeitverwendungstagebuches** zu evaluieren.

Hierzu ist es notwendig, dass zunächst das persönliche Leitungsprofil in die Arbeitsblätter, die Teil 2 dieser Praxishilfe beigelegt sind (ab S. 104), eingetragen wird.

Anschließend kann jeden Tag mindestens einen Monat lang die benötigte Zeit für jede Tätigkeit im Zeitverwendungstagebuch vermerkt werden. Da nicht alle Tätigkeiten innerhalb eines Monats durchgeführt werden, besteht ebenso die Möglichkeit, die benötigte Zeit pro Quartal einzutragen.

Nach einem Monat kann zumindest für die angegebenen Tätigkeiten, die in täglichem, wöchentlichem oder monatlichem Rhythmus durchgeführt werden, entlang folgender Reflexionsfragen das persönliche Leitungsprofil zunächst allein bewertet werden:

- Habe ich alle Tätigkeiten aus meinem Leitungsprofil wahrgenommen?
- Wenn nein, welche waren das, und woran lag das?
- Habe ich Tätigkeiten durchgeführt, die nicht in meinem Leitungsprofil enthalten sind?
- Wenn ja, welche waren es, und woran lag das?
- In welchem Rhythmus nehme ich die Tätigkeiten aus meinem Leitungsprofil wahr, und stimmt dieser mit dem im Leitungsprofil eingetragenen Rhythmus überein?
- Wie viel Zeit habe ich für die Tätigkeiten benötigt, und stimmt diese mit den geschätzten Zeitressourcen überein?

Verantwortungsbereich Tätigkeitsbereich	Tätigkeit	Rhythmus der Durchführung	geschätzte Zeit Pro Jahr	Benötigte Zeit in Minuten pro Tag																Benötigte Zeit in Stunden pro Quartal							
				1. Woche				2. Woche				3. Woche				4. Woche				1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal				
				Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr				

Überarbeitung und Weiterentwicklung des einrichtungsspezifischen Leitungsprofils

Es schließt sich eine Phase an, in der alle mit Leitungsverantwortung betrauten Personen (inkl. Trägervertretung) im Dialog die Erkenntnisse aus der Selbstevaluation diskutieren und das einrichtungsspezifische Leitungsprofil überarbeiten und weiterentwickeln. Folgende Fragen können diesen Prozess strukturieren:

- Hat sich die festgelegte Aufgabenteilung zwischen der KiTa und dem Träger bestätigt?
- Hat sich die festgelegte Aufgabenteilung innerhalb der KiTa bestätigt?
- Muss die Aufgabenteilung des einrichtungsspezifischen Leitungsprofils angepasst werden?
- Sind alle Führungs- und Leitungstätigkeiten durchgeführt worden?
- Wenn nein, woran lag das?
- Muss das einrichtungsspezifische Leitungsprofil erweitert werden?
- Sind die den Leitungskräften zur Verfügung stehenden Zeitressourcen ausreichend für die Erfüllung all ihrer Tätigkeiten aus dem Leitungsprofil?
- Wenn nein, inwieweit können sie angepasst werden?

Die Reflexionsfragen wie auch die Anwendung der Praxishilfe können je nach Bedarf gestaltet und erweitert werden, um die Praxishilfe dem individuellen Verwendungszweck der KiTa oder des Trägers anzupassen.

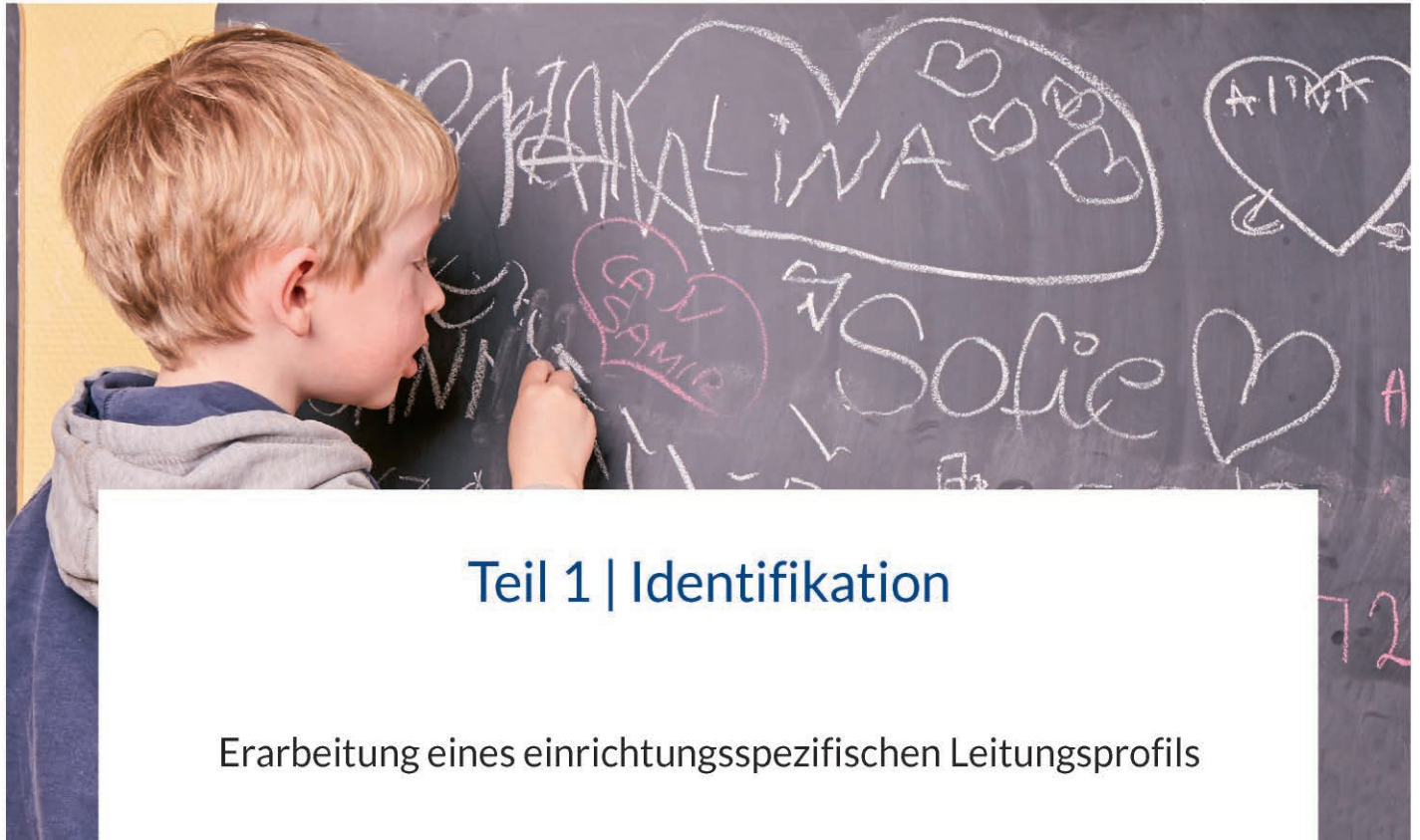
Der Aufbau der Praxishilfe:

10 Verantwortungsbereiche, 42 Tätigkeitsbereiche und 214 Führungs- und Leitungstätigkeiten

Teil 1 – IDENTIFIKATION

Verantwortungsbereich	Tätigkeitsbereich	
A	A.1	Kontinuierliche Reflexion der Führungsrolle..... 12
Selbstreflexion, Selbstmanagement und berufliche Weiterbildung	A.2	Selbstmanagement 14
	A.3	Berufliche Weiterbildung..... 16
	A.4	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich A..... 18
B	B.1	Pädagogisch-konzeptionelle Leitung..... 20
Gestaltung und Koordination der pädagogischen Arbeit	B.2	Beratung und Anleitung der Fachkräfte in pädagogischen Fragen 22
	B.3	Kooperation im Team, Organisation der internen Kommunikation 24
	B.4	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich B..... 26
C	C.1	Aufnahme neuer Familien 28
Zusammenarbeit mit Eltern	C.2	Kommunikation mit Eltern..... 30
	C.3	Beteiligung von Eltern 32
	C.4	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich C..... 34
D	D.1	Kommunikation zwischen Einrichtung und Träger 36
Zusammenarbeit zwischen Einrichtung und Träger	D.2	Strategische Weiterentwicklung des Trägers/Trägerangebots 36
	D.3	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich D 38
E.1	E.1.1	Personalauswahl und -einstellung 40
Personalmanagement Pädagogisches Personal	E.1.2	Personaleinsatzplanung..... 42
	E.1.3	Personalentwicklung..... 44
	E.1.4	Personalführung 46
	E.1.5	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich E1 48
E.2	E.2.1	Personalauswahl und -einstellung 50
Personalmanagement Weiteres Personal	E.2.2	Personaleinsatzplanung..... 50
	E.2.3	Personalentwicklung..... 52
	E.2.4	Personalführung 54
	E.2.5	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich E2 56

Verantwortungsbereich	Tätigkeitsbereich	
F Qualitätsmanagement	F.1	KiTa-Konzeption..... 58
	F.2	Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung 60
	F.3	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich F..... 62
G Betriebsführung und Verwaltung	G.1	Finanzmanagement..... 64
	G.2	Verpflegung und Ernährung..... 66
	G.3	Allgemeine Bürowirtschaft 66
	G.4	Bau- und Sachausstattung..... 68
	G.5	Belegungsplanung 70
	G.6	Einhaltung rechtlicher Vorgaben 70
	G.7	Datenerhebung und Meldepflichten..... 72
	G.8	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich G..... 74
H Organisationsentwicklung	H.1	Strategische Planung der Einrichtung 76
	H.2	Weiterentwicklung der Organisationskultur..... 78
	H.3	Analyse der Arbeitsorganisation..... 78
	H.4	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich H..... 80
I Ausbildungsleistung	I.1	Kooperation mit Ausbildungsstätten..... 82
	I.2	Begleitung von Praktikantinnen/Praktikanten 82
	I.3	Begleitung von pädagogischen Fachkräften in Ausbildung 84
	I.4	Begleitung von Quereinsteigern 86
	I.5	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich I..... 88
J Kooperationen nach außen und Öffentlichkeitsarbeit	J.1	Vertretung der Interessen der Kinder, der Eltern und des Personals nach außen 90
	J.2	Zusammenarbeit mit Grundschulen..... 90
	J.3	Zusammenarbeit im Sozialraum 92
	J.4	Zusammenarbeit mit Beratungsstellen und therapeutischen Einrichtungen 92
	J.5	Zusammenarbeit mit Gesundheitsbehörden/-ämtern..... 94
	J.6	Zusammenarbeit mit Jugendamt und Sozialamt 94
	J.7	Öffentlichkeitsarbeit..... 96
	J.8	Weitere Leitungstätigkeiten im Verantwortungsbereich J 98
Teil 2 – REFLEXION		Mein persönliches Leitungsprofil und Zeitverwendungstagebuch102
		Reflexionsfragen122
Literaturverzeichnis und Quellenangaben	 128



Teil 1 | Identifikation

Erarbeitung eines einrichtungsspezifischen Leitungsprofils

Verantwortungsbereich Tätigkeitsbereich	Tätigkeit
A Selbstreflexion, Selbstmanagement und berufliche Weiterbildung	
A.1 Kontinuierliche Reflexion der Führungsrolle	Schärfung der eigenen Verantwortungsbereiche im Dialog mit dem Träger
	Überprüfung des eigenen Leitungshandelns am einrichtungsspezifischen Leitungsprofil
	Inanspruchnahme von Coaching/Mentoring
	Inanspruchnahme von Supervision
	Inanspruchnahme von Fachberatung
	Einholen von Mitarbeiterfeedback

Verantwortlich für die Durchführung	Rhythmus der Durchführung							Geschätzte Zeit in Stunden pro Quartal			
Ich	täglich	wöchentlich	monatlich	halbjährlich	jährlich	bei Bedarf	nie	1 Quartal = 3 Monate, Ø 12 Wochen, 60 Tage			
							1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	
Dieser Verantwortungsbereich wird von Leitungskräften selbst wahrgenommen, ist also nicht delegierbar.											

Verantwortungsbereich Tätigkeitsbereich	Tätigkeit
A Selbstreflexion, Selbstmanagement und berufliche Weiterbildung	
A.2 Selbstmanagement	Erstellen eines täglichen/wöchentlichen Arbeits-/Aufgabenplans
	Erstellen eines Zeitplans für den täglichen/wöchentlichen Arbeits-/Aufgabenplan
	Organisation des Büros
	Kontinuierliche Evaluation der Arbeits-/Aufgaben- und Zeitplanung
	Festlegung und kontinuierliche Evaluation der Arbeitsteilung im Leitungsteam Tandem, stellvertretende Leitungskraft etc.
	Sicherstellung kontinuierlicher Absprachen/Abstimmungen im Leitungsteam Tandem, stellvertretende Leitungskraft etc.

Verantwortlich für die Durchführung	Rhythmus der Durchführung							Geschätzte Zeit in Stunden pro Quartal				
Ich	täglich	wöchentlich	monatlich	halbjährlich	jährlich	bei Bedarf	nie	1 Quartal = 3 Monate, Ø 12 Wochen, 60 Tage				
								1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	
Dieser Verantwortungsbereich wird von Leitungskräften selbst wahrgenommen, ist also nicht delegierbar.												