

Die Einführung einer hauptamtlichen Geschäftsführung in einen Tageselternverein

Eine Arbeitshilfe für freie Träger der Kindertagespflege in Baden-Württemberg



Inhaltsverzeichnis

IMPRESSUM	3
VORWORT DER 1. VORSITZENDEN	5
VORWORT DES ARBEITSKREISES „GESCHÄFTSFÜHRUNG“	6
1. WARUM BRAUCHEN VEREINE EINE HAUPTAMTLICHE GESCHÄFTSFÜHRUNG?	7
2. WAS HEIßT „GESCHÄFTSFÜHRUNG“ IN EINEM VEREIN?	8
2.1 ZUSTÄNDIGKEITEN INNERHALB EINES VEREINS	8
2.2 DER BEGRIFF „GESCHÄFTSFÜHRUNG“	8
2.3 GUTE GESCHÄFTSFÜHRUNG – GUTE TRÄGERSTRUKTUREN	9
3. FINANZIERUNG EINER (ANTEILIGEN) HAUPTAMTLICHEN GESCHÄFTSFÜHRUNG	10
3.1. IN FÜNF SCHRITTEN ZUR FINANZIERUNG: EMPFEHLUNGEN ZUM STRATEGISCHEN VORGEHEN	10
3.2 SCHRITT 1. STATUS QUO – AUFGABENBESCHREIBUNG DES VEREINS ERSTELLEN	11
3.3 SCHRITT 2: KONKRETE AUFGABENBESCHREIBUNG FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG ERSTELLEN	12
3.4 SCHRITT 3: GESPRÄCHSTERMINE MIT VERWALTUNG UND POLITIK VEREINBAREN	12
3.5 SCHRITT 4: STRATEGIE MIT UNTERSTÜTZER-MOBILISIERUNG UND PRESSE/ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UNTERSTÜTZEN	13
3.6 SCHRITT 5 (OPTIONAL): DIE IMAGE-KAMPAGNE DES LANDESVERBANDES NUTZEN	14
4. DIE EINFÜHRUNG EINES GESCHÄFTSFÜHRUNGSMODELLS IN EINEN VEREIN	14
4.1 WELCHE GESCHÄFTSFÜHRUNGSMODELLE EMPFIEHLT DER LANDESVERBAND?	14
4.3 AUFGABEN EINER HAUPTAMTLICHEN GESCHÄFTSFÜHRUNG	17
4.4 DIE GESCHÄFTSORDNUNG	18
5. DER VORSTAND ALS ARBEITGEBER	19
5.1 DIE AUSWAHL UND EINSTELLUNG EINER HAUPTAMTLICHEN GESCHÄFTSFÜHRUNG	19
5.2 ANFORDERUNGSPROFIL EINER HAUPTAMTLICHEN GESCHÄFTSFÜHRUNG	20
5.3 WIE FINDET EIN VEREIN DIESE PERSON?	21
5.4 DER ARBEITSVERTRAG MIT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG	22
5.5 GEHALTSGESTALTUNG/EINGRUPPIERUNG	22
6. DIE ÜBERGABE UND EINARBEITUNG	23
6.1 ZIELE DER EINARBEITUNG	24
6.2 MAßNAHMEN ZUR EINARBEITUNG	24
6.3 ASPEKTE, DIE DIE EINARBEITUNG ERLEICHTERN	26
7. EXKURS: VON DER MITARBEITERIN ZUR GESCHÄFTSFÜHRERIN	26

8. DIE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND HAUPTAMTLICHER GESCHÄFTSFÜHRUNG	27
9. DIE FÜHRUNG DES TEAMS	29
9.1 DIE FÜHRUNG DER MITARBEITERINNEN	29
9.2 PERSONELLE KONFLIKTE (DURCH EINFÜHRUNG EINER GESCHÄFTSFÜHRUNG)	29
9.3 ZUSAMMENARBEIT DER HAUPTAMTLICHEN GESCHÄFTSFÜHRUNG MIT EHRENAMTLICHEN MITARBEITERINNEN	30
10. IMPULSE FÜR DIE FORTBILDUNG VON EINER NEUEN GESCHÄFTSFÜHRUNG	30
11. ANGEBOTE DES LANDESVERBANDES	32
12. LITERATUREMPFEHLUNGEN	34
ANHANG	35
GESCHÄFTSORDNUNG FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRER/IN DES LANDESVERBANDES DER TAGESMÜTTER-VEREINE BADEN-WÜRTTEMBERG E.V.	35
AUFTEILUNG DER AUFGABEN LAUT KOOPERATIONSVERTRAG AUF FACHGEBIETE	38
EMPFEHLUNGEN FÜR GUTE TRÄGERSTRUKTUREN IN DER KINDERTAGESPFLEGE BADEN-WÜRTTEMBERG	39
BEISPIEL: STELLENAUSSCHREIBUNG	46
BEISPIELE FÜR VOLLMACHTEN	47
MITMACHBOGEN	49

Impressum

Diese Arbeitshilfe wurde erarbeitet vom Arbeitskreis „Geschäftsführung“ und vom Vorstand des Landesverbandes der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V. am 19. September 2013 beraten, ergänzt und verabschiedet.

Wir danken dem Arbeitskreis „Geschäftsführung“:

- Andrea Keinath, Eltern- und Tageselternverein Tübingen e.V.
- Anne Mack, Tagesmütter e.V. Reutlingen
- Annette Geist, Eltern- und Tageselternverein Tübingen e.V.
- Gabi Ernst, PATE e.V.
- Heide Pusch, Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V.
- Irene Zibold, Tageselternverein Bruchsal und nördlicher Landkreis Karlsruhe e.V.
- Iris Graf, Tagesmütterverein Landkreis Konstanz e.V.
- Karin Keller, Tagesmütter e.V. Landkreis Heidenheim
- Maike Schmidt, Tageselternverein Bruchsal und nördlicher Landkreis Karlsruhe e.V.
- Martina Weber, Tagesmütter Landkreis Esslingen e.V.
- Bis Mitte 2011: Christina Metke, Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V.
- Bis Anfang 2013: Michael Weiße, Tagesmütter und Pflegeeltern Stuttgart e.V.

Fachliche Begleitung: Heide Pusch, Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V.

Redaktion: Heide Pusch, Martina Weber

Einige Passagen aus diesem Leitfaden haben wir dem *1x1 der Vereinsführung* und der Orientierungshilfe *Empfehlungen für gute Trägerstrukturen* des PARITÄTISCHEN Baden-Württemberg entnommen. Wir bedanken uns für die freundliche Genehmigung.

Wir danken auch Herrn Berner und Herrn Pezina vom PARITÄTISCHEN Baden-Württemberg für die hervorragende Beratung zu guten Trägerstrukturen bzw. Rechtsfragen. Ebenso danken wir Heidrun Will vom Tagesmütter e.V. Landkreis Heidenheim für ihre hilfreichen Kommentare zu unserem ersten Entwurf der Arbeitshilfe. Zu guter Letzt danken wir Sylvia Strauß, Katharina Kraus und Eva Will aus der Geschäftsstelle und Angelika Hermann, Schriftführerin aus dem Vorstand des Landesverbandes, für Ihr Lektorat und Ihre Kommentare.

Herausgeber:

Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V.

Schloßstr.66

70176 Stuttgart

Telefon 0711 54 89 05 – 10

Telefax 0711 54 89 05 – 39

lv@tagesmuetter-bw.de

www.tagesmuetter-bw.de

Bankverbindung:

Kontonummer: 2 424 268

Bankleitzahl: 600 501 01

BW Bank

Satz und Layout des Titelblattes:

soldan kommunikation, Stuttgart

Foto Titelbild:

Charlotte Fischer, Bexbach

Diese Arbeitshilfe steht im internen Mitgliederbereich der Homepage www.tagesmuetter-bw.de zum kostenfreien Download bereit.

Diese Arbeitshilfe wird mitgefördert von den **Sparkassen in Baden-Württemberg**.



Stuttgart, September 2013

Anmerkung der Redaktion:

Diese Arbeitshilfe verwendet i.d.R. für Personenbezeichnungen die weibliche Form, wie z.B. Mitarbeiterin, und verzichtet aus Gründen der Lesbarkeit darauf, die männliche Form zu verwenden. Mit dieser Schreibweise sind Männer und Frauen gleichermaßen angesprochen und gemeint. Wir bitten hierfür um Verständnis.

Diese Publikation wird aus Mitteln des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg gefördert.

Wir bedanken uns für die freundliche Unterstützung.

Vorwort der 1. Vorsitzenden

Die über 50 lokalen Tageselternvereine in Baden-Württemberg werden vom ehrenamtlichen Engagement der Vereinsvorstände getragen. Die ehrenamtliche Vereinsstruktur hat dazu geführt, dass in den letzten Jahren die Kindertagespflege in Baden-Württemberg stetig gewachsen ist. In Deutschland gibt es kein Bundesland mit vergleichbaren Strukturen. Aber die Kindertagespflege befindet sich im Wandel: Viele sehr engagierte ehrenamtliche Vorstände von Tageselternvereinen machen momentan die Erfahrung, dass sie in ihrem Verantwortungsbereich an die Grenzen des Machbaren kommen. Um die Vereinsgeschäfte trotzdem professionell weiter zu führen, kommen viele zu dem Schluss, dass es neuer Leitungsstrukturen bedarf: die Einführung einer hauptamtlichen Geschäftsführung. In vielen Stadt- und Landkreisen machen Tageselternvereine damit bereits gute Erfahrungen.



Seit Oktober 2010 hat der „Arbeitskreis (AK) Geschäftsführung“ getagt mit dem Ziel, eine Arbeitshilfe zu schaffen, die Schritt für Schritt darstellt, wie hauptamtliche Geschäftsführungsstrukturen in einen Tageselternverein eingeführt werden können. Die Autorinnen dieser Arbeitshilfe sind hauptamtliche Geschäftsführerinnen aus Tageselternvereinen in ganz Baden-Württemberg. Diese Arbeitshilfe spiegelt die gebündelte praktische Erfahrung aus vielen Jahrzehnten Vereinsarbeit wider.

Nachdem sich die Kindertagespflege stark gewandelt hat, stehen viele Tageselternvereine vor der Fragestellung, wie die Vereine den neuen Herausforderungen begegnen und ihren Aufgaben in Zukunft gerecht werden können. Hierzu hat der Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V. in der Vergangenheit umfangreich beraten und Informationsmaterial zur Verfügung gestellt.

Trotz dieser intensiven Beratungsarbeit gab es in den letzten Jahren bei einzelnen unserer Mitgliedsvereine Probleme, die aufgrund von Überforderung, aber auch aufgrund ungeklärter oder unprofessioneller Trägerstrukturen entstanden sind. Der Landesverband hat deshalb das Thema „Professionalisierung von Trägerstrukturen“ als innerverbandlichen Schwerpunkt gesetzt. Bei der Mitgliederversammlung am 6. Juli 2013 wurden in einem ersten Schritt [„Empfehlungen für gute Trägerstrukturen“](#) (S. 40) verabschiedet. Diese Arbeitshilfe ist ein weiterer Schritt auf diesem Weg zu professionellen Trägerstrukturen. Sie ist eine wichtige Ressource, um die Leitungsstrukturen eines Vereins zu professionalisieren und damit zukunftsfähig zu machen.

Ich bedanke mich herzlich bei allen, die an der Erstellung dieser Arbeitshilfe beteiligt waren und würde mich sehr freuen, wenn sie bei Ihnen rege Anwendung findet.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihren Bemühungen zur Professionalisierung Ihrer Trägerstrukturen!

Nette Grüße

A handwritten signature in black ink that reads "Christina Metke".

Christina Metke, 1. Vorsitzende

Vorwort des Arbeitskreises „Geschäftsführung“

Diese Arbeitshilfe ist das Ergebnis aus den Beratungen in unserem AK Geschäftsführung, den der Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V. 2010 ins Leben gerufen hat. Er wurde am 19. September 2013 vom Vorstand des Landesverbandes beraten, ergänzt und verabschiedet.

Unser Arbeitskreis besteht aus einem festen Kreis hauptamtlicher Mitarbeiterinnen, die in Tageselternvereinen als Geschäftsführerin oder als Mitarbeiterin mit geschäftsführenden Anteilen beschäftigt sind. Wir haben im Juni 2010 das erste Mal getagt und uns seitdem 3-4 Mal im Jahr getroffen. Unser Ziel war es, eine Ressource zu schaffen, die die Organisationsentwicklung eines Tageselternvereins und die Professionalisierung der Trägerstrukturen gleichermaßen vorantreibt. Das Arbeitsergebnis unseres AK halten Sie nun in den Händen.

Die Arbeitshilfe richtet sich an die Vereinsvorstände (also die Aufsichtsgremien der freien Träger) und an Mitarbeiterinnen von Tageselternvereinen, die die Rolle einer operativen Geschäftsführung in einem Tageselternverein anstreben.

Im Einzelnen stellt diese Arbeitshilfe dar, wie die Aufgaben der Geschäftsführung vom ehrenamtlichen Vorstand an eine hauptamtliche Geschäftsführung übertragen werden können – und welche rechtlichen, finanziellen, strukturellen, organisationsentwicklerischen Aspekte dabei bedacht werden sollten, damit die Einführung eines hauptamtlichen Geschäftsführungsmodells gelingen kann. Der [Anhang](#) (ab S. 36) stellt Best-Practice Beispiele zur Verfügung.

Zielgruppe des Leitfadens sind die in Baden-Württemberg klassischen Tageselternvereine mit der Rechtsform des eingetragenen Vereins (e.V.). Klassischerweise werden diese Vereine von einem ehrenamtlichen Vereinsvorstand geführt, weshalb wir in diesem Leitfaden von der Rechtsform eines e.V. mit ehrenamtlichen Vorständen und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen ausgehen.

Wir hoffen, dass diese Arbeitshilfe Sie dabei unterstützt, den Weg zur Einführung einer hauptamtlichen Geschäftsführung zu beschreiten und hierbei die nötigen Mitstreiterinnen zu finden. Melden Sie sich gern in der Geschäftsstelle, wenn wir oder die Mitarbeiterinnen des Landesverbandes Sie auf Ihrem Weg unterstützen können. Auf der letzten Seite des Anhangs finden Sie einen [„Mitmachbogen“](#) (S. 49), in dem Sie uns Ihre Gedanken, Rückmeldungen, Ideen und Vorschläge notieren und bei uns einreichen können.

Wir sind gespannt darauf, von Ihnen zu hören!

Herzliche Grüße

Ihr AK Geschäftsführung

1. Warum brauchen Vereine eine hauptamtliche Geschäftsführung?

Es gibt viele **Gründe**, aus denen sich Vereine für die Einführung eines hauptamtlichen Geschäftsführungsmodells entschließen. Die folgende Liste stellt die wichtigsten Gründe zusammen:

- Tageselternvereine befinden sich im Wandel und haben zunehmend **komplexere Anforderungen** und Aufgabenstellungen zu erfüllen, die eine zielgerichtete Weiterentwicklung der Trägerstrukturen erforderlich machen, z.B. durch den politischen Ausbaudruck für Betreuungsplätze, höhere Personalverantwortung oder erweiterte Kooperationen mit Kreis- und Stadtjugendämtern oder Firmen.
- **Gestiegene Haushaltsvolumina und vertragliche Verpflichtungen** (Verwendungsnachweise etc.) machen es notwendig, die Vereinsgeschäfte nachhaltig und nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien zu steuern. Kooperationspartner fordern eine hohe Kontinuität in der Außenvertretung des Vereins und eine bessere Ansprechbarkeit ein.
- Die **politischen und gesellschaftlichen Aufgaben** der Vereinsführung wachsen stetig.
- Die gesetzlichen Bestimmungen und **Kooperationsverträge** mit der öffentlichen Jugendhilfe erfordern ein hohes Maß an Professionalität der Trägerstruktur.
- Das **Ehrenamt wandelt sich**. Es wird zunehmend schwieriger, bei einem Vorstandswechsel Nachfolger zu finden, und ehrenamtliche Vorstände suchen nach Möglichkeiten, entlastet zu werden.
- Die zunehmende Vernetzung, Gremien- und Öffentlichkeitsarbeit erfordern **schnelle Entscheidungswege**.
- Durch die Verantwortungsübertragung auf eine hauptamtliche Geschäftsführung können **Synergieeffekte** besser erkannt und genutzt werden.
- Der ungefilterte **Informationsfluss** kann durch eine Geschäftsführung verdichtet und an die richtigen Personen und Netzwerke weiter geleitet werden. Das schafft **Transparenz** und fördert die Arbeitseffizienz.

Folgende **Indikatoren** bringen in eine einfache Formel, ob das Geschäftsführungsmodell in Ihrem Verein von Vorteil sein könnte:

- Das Tagesgeschäft erfordert feste Ansprechpartner und schnelle Entscheidungen.
- Die anfallenden Aufgaben übersteigen das, was von dem ehrenamtlichen Vorstand geleistet werden kann.
- Die Mitarbeiterinnen und/oder Vorstände arbeiten ständig über ihre Befugnisse/Kompetenzen/Kapazitäten hinaus.
- Es gibt Nachwuchsprobleme im Vorstand.
- Im Team herrscht eine hohe Fluktuation bzw. ein hoher Krankenstand.
- Es gibt eine Ansage von oben (z.B. Erfordernis durch Verträge, Anforderung von Kooperationspartnern oder drohende Rücknahme der Delegation durch den öffentlichen Träger etc.).
- Keiner hat einen Überblick über die Finanzen.
- Die Fachlichkeit im Außenauftritt fehlt.

2. Was heißt „Geschäftsführung“ in einem Verein?

2.1 Zuständigkeiten innerhalb eines Vereins

Die **Mitgliederversammlung** eines Vereins regelt die sogenannten **Grundlagengeschäfte**. Die Mitgliederversammlung nimmt die nach der Satzung oder dem Gesetz der Mitgliederversammlung vorbehaltenen Angelegenheiten wahr, welche die Organisation des Vereins betreffen oder von besonderer rechtlicher und wirtschaftlicher Bedeutung sind.

Was für den Verein von einer besonderen rechtlichen oder wirtschaftlichen Bedeutung ist, hängt von Art und Umfang der Vereinstätigkeit ab, sodass z.B. die Eröffnung einer weiteren Geschäftsstelle zur Erfüllung der Vereinszwecke oder auch der Kauf eines Hausgrundstücks in einem Fall von der Mitgliederversammlung zu beschließen wäre und im anderen vom Vorstand alleine entschieden werden könnte.

2.2 Der Begriff „Geschäftsführung“

Geschäftsführung ist jede Tätigkeit zur Förderung des Vereinszwecks, (nicht etwa nur die Tätigkeiten einer hauptamtlichen Geschäftsführung). Das Geschäftsführungsorgan im Verein ist regelmäßig der - laut Satzung oder gemäß §26 BGB - **vertretungsberechtigte Vorstand**. Das heißt: Jeder Verein, auch einer, der ausschließlich aus Ehrenamtlichen besteht, hat eine Geschäftsführung.

Zu den **Aufgaben der Geschäftsführung** gehören auch sämtliche Tätigkeiten der laufenden Verwaltung des Vereins. Geschäftsführungsaufgaben in einem Verein sind grundsätzlich:

Maßnahmen tatsächlicher Art, wie z.B.

- Buch- und Kassenführung,
- Haushaltsplanung,
- Vorbereitung der Mitgliederversammlung

Rechtsgeschäfte, wie z.B.

- Vertretung des Vereins gegenüber dem Amtsgericht bzgl. Vereinsregister,
- Abschluss von Verträgen (z.B. Arbeits-, Miet- oder Kaufverträge),
- Aufnahme in den Verein oder Ausschluss von Mitgliedern.

Durch die **Satzung** kann die Geschäftsführung ganz oder teilweise einem anderen Vereinsorgan (z.B. dem erweiterten Vorstand) zugewiesen werden. Sollen Geschäftsführungsaufgaben auf den Vorstand und ein weiteres Vereinsorgan aufgeteilt werden, muss die Aufgabenzuordnung eindeutig und klar voneinander abgegrenzt erfolgen.

Will der Vorstand einer hauptamtlichen Geschäftsführung **Aufgaben übertragen**, die ihm satzungsgemäß obliegen, bedarf dies einer satzungsmäßigen Grundlage oder eines Beschlusses der Mitgliederversammlung. Auf diesem Weg kann - vereinsrechtlich zulässig - auch die komplette Geschäftsführung auf eine andere Person delegiert werden. Der Vorstand muss jedoch in jedem Fall weiterhin vertretungsberechtigt sein.

Eine Geschäftsführung kann also weder den Vorstand noch die Mitgliederversammlung ersetzen. Dem **Vorstand** obliegt als **Aufsichtsgremium** des Vereins somit gegenüber der hauptamtlichen Geschäftsführung eine Beratungs- und Kontrollfunktion.

Diese Arbeitshilfe gibt Auskunft darüber, wie eine solche Geschäftsführung strukturell in einen Verein verankert werden kann. Mit der Einsetzung einer hauptamtlichen Geschäftsführung ist im Folgenden der Begriff „**Geschäftsführungsmodell**“ gemeint.

2.3 Gute Geschäftsführung – gute Trägerstrukturen

Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg hat 2013 eine **Orientierungshilfe** herausgegeben, die Empfehlungen für **gute Trägerstrukturen** ausspricht. Diese Broschüre gibt Entwicklungsimpulse, damit freie Träger transparent und „gut aufgestellt“ die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen meistern können.

Basierend auf dieser Broschüre hat der **Landesverband** bei seiner Mitgliederversammlung am 6. Juli 2013 [Empfehlungen zu guten Trägerstrukturen](#) ausgesprochen.

Gute und transparente Trägerstrukturen zeichnen sich laut der Orientierungshilfe des Landesverbandes durch Folgendes aus:

- die Trennung von operativer Geschäftsführung und Aufsicht

- klare Aufgabenbeschreibung, klare Aufbau- und Ablaufstrukturen
- Zusammenwirken von Geschäftsführung und Aufsichtsgremium zum Wohl des Vereins
- ein angemessener Umgang mit Risiken.

Daraus folgt, dass bei der Einführung einer hauptamtlichen Geschäftsführung auf die Wahrung des **Vier-Augen Prinzips** zu achten ist.

Die Empfehlungen sprechen sich außerdem dafür aus, dass in einem Tageselternverein **ab einer bestimmten Größe** hauptamtliche **Geschäftsführungsstrukturen** implementiert werden sollen. Der Landesverband gibt aktuell aber keine Empfehlung darüber, ab welchem Haushaltsvolumen oder ab welcher Mitarbeiterinnenzahl die Einführung des Geschäftsführungsmodells sinnvoll ist. Ob eine hauptamtliche Geschäftsführung angestellt werden soll, liegt in der Entscheidung des örtlichen Vorstandes und hängt von vielen Faktoren ab. Die Größe eines Vereins ist hier nicht der einzige wichtige Indikator.

Die [Empfehlungen zu guten Trägerstrukturen](#) (S. 39) sind im Anhang beigefügt und stehen auf der Homepage des Landesverbandes der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V. www.tagesmuetter-bw.de zum Download bereit.

3. Finanzierung einer (anteiligen) hauptamtlichen Geschäftsführung

Wenn die Entscheidung gefallen ist, dass ein Tageselternverein ein Geschäftsführungsmodell einführen möchte, stellt sich die Frage nach der Finanzierung. Es ist in manchen Fällen nicht sinnvoll, gleich eine volle Stelle für eine hauptamtliche Geschäftsführung einzurichten. In solchen Fällen hat eine Geschäftsführung oft nur anteilige Stellenanteile (z.B. 50 %) oder sie erhält sowohl Stellenanteile für die Fachberatung als auch für die geschäftsführenden Aufgaben. In letzterem Fall spricht man von einer **anteiligen Geschäftsführung**.

Die Stadt- und Landkreise sind nicht zur Finanzierung von Geschäftsführungsaufgaben eines Tageselternvereins verpflichtet. Dennoch gibt es gute Gründe für die Finanzierung von Stellen(anteilen) für die Geschäftsführung des örtlichen Trägers der Kindertagespflege, die in die Verhandlungen mit politischen Entscheidungsträgern eingebracht werden können. Diese Finanzierung kann etwa auf eigenen Einkünften des Vereins, nicht-zweckgebundenen kommunalen Mitteln oder Mitteln der Stadt/des Kreises fußen.

Wichtig: Mittel aus § 29c FAG oder andere zweckgebundene Mittel (etwa für die nach der VwV Kindertagespflege finanzierte Qualifizierung von Tagespflegepersonen) dürfen nicht für die Finanzierung einer Geschäftsführungsstelle eingesetzt werden.

3.1. In fünf Schritten zur Finanzierung: Empfehlungen zum strategischen Vorgehen

Wenn der Vorstand eines Vereins zu der Überzeugung gelangt, dass er hauptamtliche Stellenanteile für die Geschäftsführung eines Vereins schaffen will, muss er sich hierfür zunächst eine Strategie erar-

beiten. Bevor der Verein nicht eine konkrete Vorstellung davon hat, was erreicht werden soll und die Argumentation gut vorbereitet hat, sollten keine Gespräche mit den politischen Entscheidungsträgern stattfinden! Nachfolgende Empfehlungen können für einen erfolgreichen strategischen Prozess sinnvoll sein:

3.2 Schritt 1. Status quo – Aufgabenbeschreibung des Vereins erstellen

Bei der Erstellung der Aufgabenbeschreibung sollte eine strenge Orientierung am Delegationsvertrag oder anderen Vereinbarungen, die der Verein mit dem örtlichen Träger hat, erfolgen. Zusätzlich sollte beschrieben werden, inwiefern die Aufgaben und das Volumen in den letzten Jahren Zunahmen haben und wie sich die bisherige Stellenausstattung in Relation dazu verändert hat.

Weiter sollten Aufgaben, die zwar nicht von o.g. Vereinbarungen gedeckt sind, die aber:

- sich zwangsläufig ergeben
- vom Verein zwischenzeitlich wahrgenommen werden
- zum Ausbau der Kindertagespflege von Bedeutung und/oder
- für die Qualität der Kindertagespflege in den Kommunen wichtig sind

beschrieben werden.

Zusätzlich sollten die Aufgaben benannt werden, welche aus Vereinbarungen mit Kommunen nicht mehr ausreichend erledigt werden können bzw. nicht mehr von Ehrenamtlichen oder Fachkräften bewältigt werden können, sowie welche finanziellen Konsequenzen daraus folgen (z.B. Anhäufung von Überstunden etc.). Im Anhang befindet sich eine [Tabelle von PATE e.V.](#) (S. 38), in der die Aufgaben des Vereins mit Zuordnung zu den verschiedenen Fachbereichen aufgelistet sind, die hierfür Orientierung geben kann.

Wichtig: Auf keinen Fall sollte darauf verwiesen werden, dass Aufgaben, die vereinbart wurden, nicht mehr erledigt werden (das wäre „vertragsbrüchig“), sondern vielmehr sollte in der Beschreibung dargestellt werden, dass die notwendige Qualität, Quantität, Sorgfalt etc. nicht mehr oder in Zukunft nicht mehr gewährleistet werden kann...

Tipp: Dieses Dokument sollte sehr übersichtlich gegliedert und ggf. mit grafischen Darstellungen ergänzt werden. Der politische Ansprechpartner hat den Verein und die Aufgaben ggf. nicht vor seinem geistigen Auge. Erleichtert werden kann das Verständnis durch eine am Anfang stehende kurze Beschreibung „Wer wir sind und was wir wollen“ und durch Übersichtlichkeit, Logos, Unterschriften, Kontaktdaten etc. Hierbei ist es ebenfalls hilfreich, die Anforderungen laut Kooperationsvereinbarung und gesetzlicher Bestimmungen zusammen zu tragen und tabellarisch darzustellen. So ist auf einen Blick ersichtlich, wie komplex und anspruchsvoll die Aufgaben des Vereins sind und warum zur Erfüllung dieser Aufgaben die Finanzierung von Stellenanteilen für eine hauptamtliche Geschäftsführung notwendig ist.

3.3 Schritt 2: Konkrete Aufgabenbeschreibung für die Geschäftsführung erstellen

Ausgehend von der Aufgabenbeschreibung des Vereins (siehe [3.2](#)), sollte die Beschreibung der Aufgaben einer Geschäftsführung erfolgen. An jede Aufgabe sollte auch eine Berechnung der jeweiligen Stellenanteile/Stundenbedarfe (z.B. Leitung von Teamsitzungen = 2 Std./Woche) geknüpft werden. Die Aufgabenübersicht einer Geschäftsführung eines Tageselternvereins ist im [Kapitel 4](#) dieser Arbeitshilfe zu finden. Ein Beispiel für die [Aufteilung der Aufgaben eines Tageselternvereins nach Fachgebieten laut Kooperationsvertrag von PATE e.V.](#) - Stand 2011 (S. 38) befindet sich im Anhang.

Es ist zu empfehlen, bei der Aufgabenbeschreibung zwischen „Muss“- und „Kann“-Aufgaben zu unterscheiden, also Aufgaben, die der Verein zwingend an eine Geschäftsführung übertragen will und Aufgaben, die bei entsprechender Ressourcenausstattung auch noch sinnvoll wären. (Daraus ergibt sich eine Minimal- und Maximalanforderung für die Stellenressource an die politischen Entscheidungsträger, die aber natürlich erst mal nicht kenntlich gemacht werden sollte).

Darauf aufbauend können verschiedene Optionen dargestellt werden mit ihren Vor- und Nachteilen, sodass die Entscheidungsträger eine gute Grundlage für die Diskussion haben. Damit verbunden sollte der sich daraus ergebende Finanzierungsbedarf aufgelistet werden.

Dieser setzt sich zusammen aus:

- geforderter Stellenanteil und Bemessungsgrundlage der Eingruppierung/Vergütung z.B. nach TvÖD (inkl. 20% Arbeitgeberanteil). Orientierung gibt hierbei die Eingruppierung vergleichbarer sozialer Träger in der Stadt oder die gängigen Bemessungsgrundlagen. Zur Eingruppierung einer Geschäftsführung gibt [Kapitel 5](#) weitere Informationen.
- Sachkosten (z.B. für die Einrichtung des Arbeitsplatzes, Fahrtkosten, Fortbildungen, Büromaterial und Verwaltung)

Ein weiterer Kostenpunkt ist das Auswahlverfahren.

Das Verhandlungsmandat für die Beantragung einer Geschäftsführung/Erweiterung der Geschäftsführungsanteile sollte durch einen Vorstandsbeschluss oder auch durch ein zustimmendes Votum der Mitgliederversammlung abgesichert sein.

3.4 Schritt 3: Gesprächstermine mit Verwaltung und Politik vereinbaren

Zuerst sollte ein Termin mit den Ansprechpartnern in der Verwaltung (i.d.R. Jugendämtern) vereinbart werden. Ideal ist es, einen Termin beim Hierarchiehöchsten (i.d.R. Sozialdezernent/ Jugendamtsleiter) zu bekommen, von dem allerdings die regelmäßigen Verwaltungsansprechpartner (z.B. Abteilungsleiter, Sachbearbeiter) in Kenntnis gesetzt werden.

Bei dem Termin wird das Anliegen des Vereins erläutert (u.a. Vorstellung der unter 1. und 2. erarbeiteten Unterlagen). Ziel ist es, die Verwaltung als Partner zu gewinnen, jedoch auch deutlich zu machen, dass der Verein in jedem Fall auch auf die Politik zugehen wird. Dabei ist es wichtig, sich nicht einschüchtern zu lassen, denn es ist kein Kapitalverbrechen, für die Qualität und den Ausbau der Kinderbetreuung die notwendigen Finanzmittel einzuwerben! Die Argumentation sollte zielgerichtet und

hartnäckig erfolgen, aber auch Verständnis für die Sicht und Zwänge der Verwaltung aufzeigen. Gleichzeitig sollte auch die Erwartungshaltung verdeutlicht werden, dass umgekehrt die Verwaltung auch die Anliegen des Vereins respektiert.

Danach sollten zeitnah Termine mit den relevanten politischen Ansprechpartnern = Vertretern aus allen Fraktionen (nicht nur mit den politisch Sympathischen) vereinbart werden, die den Bereich Kindertagespflege verantwortlich gestalten bzw. die sich in der Vergangenheit schon mal dafür eingesetzt haben.

Es gilt für das Anliegen zu werben und zu erfragen, wie die jeweilige Fraktion sich für das Anliegen einsetzen kann und wird. Auf diese Termine hartnäckige Folgetermine vereinbaren!

Wichtig: Auf die richtigen Zeitfenster achten: Politiker denken in Haushaltsjahren/-plänen. Hier sollten Informationen eingeholt werden z.B. über die anstehenden Haushaltsplanberatungen in den Kommunen und die entsprechenden Fristen z.B. für Anträge.

3.5 Schritt 4: Strategie mit Unterstützer-Mobilisierung und Presse/Öffentlichkeitsarbeit unterstützen

Die unter [Schritt 3](#) genannten ersten Gespräche sollten abgewartet werden, bevor das Anliegen in die Öffentlichkeit getragen wird, sonst besteht die Gefahr, sich angreifbar zu machen und ggf. Eitelkeiten bzw. die ungeschriebenen Regeln der Kommunikation mit Verwaltung und Politik zu verletzen.

Dann sollten die dem Verein gewogenen Politiker und Gremien (z.B. der örtliche Landtagsabgeordnete oder Bürgermeister etc.) identifiziert werden. Diesen kann das Anliegen erläutert werden, verbunden mit der Bitte, dafür im Rahmen der jeweiligen Möglichkeiten zu werben (z. B. kann ein Abgeordneter auf die Kreisräte seiner Fraktion positiv einwirken).

Weiter sollten Multiplikatoren in der Kinderbetreuung bzw. Kindertagespflege (z.B. Zusammenschlüsse Freier Träger, Liga der Wohlfahrtspflege, Tagespflegepersonen, Elternbeiräte etc.) über das Anliegen informiert und für Unterstützung bei diesen geworben werden. Dasselbe gilt für Multiplikatoren aus dem Umfeld des Vereins („Wer kennt wen, der wen kennt“).

Auch wenn der Verein bislang keine Pressearbeit gemacht hat, sollte jetzt damit begonnen werden: Das Veröffentlichen von Pressemitteilungen oder eine Einladung zum Pressegespräch sind dabei gute Instrumente. Inhalte können z.B. sein: aktuelle Zahlen aus dem Jahresbericht (wie viele Kinder bzw. Tagespflegepersonen betreut der Verein, Entwicklung in den letzten Jahren, aktuelle Projekte wie z.B. Ausbau der Qualifizierung, Gütesiegel etc.). Ggf. sollte diese Presseberichterstattung an die Ansprechpartner in Politik und Verwaltung im Rahmen der Folgetermine übermittelt werden.

Es ist zu empfehlen, dass eine Zeitschiene festgelegt wird, wann Folge-Termine erfolgen sollen und welche Person für das Zustandekommen dieser Termine verantwortlich ist. Wenn die Resonanz nicht groß ist, heißt es trotzdem am Ball zu bleiben, eventuell das Thema für sechs Monate ruhen zu lassen und es dann erneut zu versuchen. Diesmal vielleicht mit einem politischen Entscheidungsträger als Türöffner. Ein guter Zeitpunkt für neue Verhandlungen ist, wenn der Haushalt für das kommende Jahr

aufgestellt und verhandelt wird. Erste Gespräche hierzu erfolgen oft schon im Sommer des Vorjahres. Es gilt herauszufinden, wann der Haushalt im Landkreis/der Stadt verhandelt wird und im Vorfeld gezielt Gespräche mit dem Kreisjugendamt, Gemeinderäten bzw. Kreisräten und Fraktionen zu führen, um diese für das Anliegen zu gewinnen.

Wichtig: Immer positiv argumentieren (nicht: „der Landkreis ist einer der Schlusslichter in der Kindertagespflege“, sondern „der Landkreis muss weiter in die Kindertagespflege investieren, damit die Qualität verbessert und die Ausbauziele erreicht werden können“), sachlich und parteipolitisch neutral. Wenn passend, kann ein Verweis auf die verschiedenen Zielgruppen der Kindertagespflege erfolgen (Kinder, Eltern, Tagespflegepersonen, Kommune, Betriebe etc.), die von einer Verbesserung profitieren würden. Weiter sollte auf gesetzliche Grundlagen (z.B. Rechtsanspruch auf einen U-3 Platz ab 1. August 2013) hingewiesen werden, jedoch ohne darauf zu beharren, daraus einen Förderanspruch ableiten zu können. Verweisen Sie darauf, dass sich in letzten Jahren die Kindertagespflege insgesamt (z.B. Ausbau der Qualifizierung) und auch in Vereinen viele Rahmenbedingungen verändert haben. Auf Vergleiche zu anderen Landkreisen sollte immer verzichtet werden. Ein Verweis auf die Empfehlungen des Landesverbandes der Tagesmütter-Vereine e.V. zur Personalausstattung (siehe Anlage zur Arbeitshilfe: Positionspapier Landesverband) kann die Argumentation untermauern.

3.6 Schritt 5 (optional): Die Image-Kampagne des Landesverbandes nutzen

In Landkreisen, in denen Politik und Verwaltung der Kindertagespflege eher kritisch gegenüberstehen, könnte eine Stärkung der positiven Wahrnehmung der Kindertagespflege die Strategie sinnvoll begleiten. Zum Beispiel kann im Rahmen der Eröffnung der Wanderausstellung Gästen aus Politik und Verwaltung die Arbeit des Vereins ins Bewusstsein gebracht und positiv belegt werden. (Zur Imagekampagne finden Sie alle Informationen auf www.tagesmuetter-bw.de)

4. Die Einführung eines Geschäftsführungsmodells in einen Verein

4.1 Welche Geschäftsführungsmodelle empfiehlt der Landesverband?

Als mögliche Leitungsstruktur innerhalb eines Vereins empfehlen wir die Einführung von einer oder mehreren:

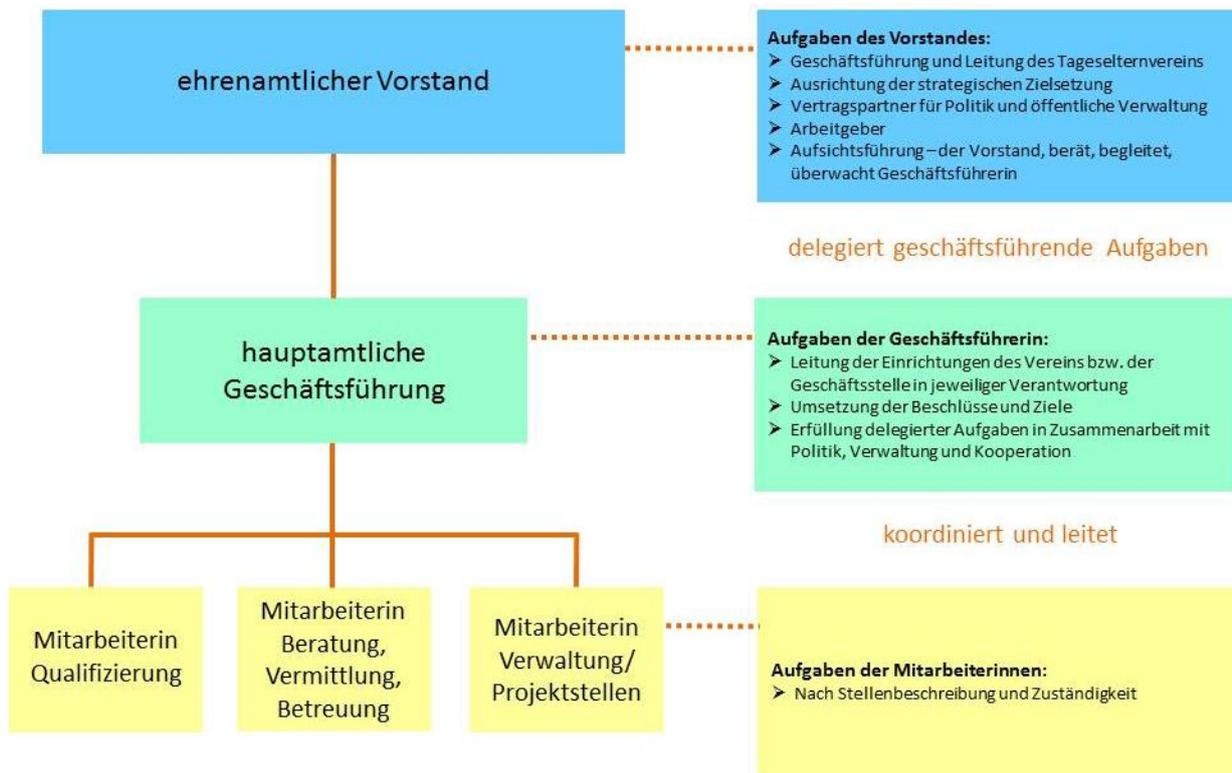
- Hauptamtlichen Geschäftsführungspersonen, die mit ehrenamtlichen Vorständen als Aufsichtsgremium zusammenarbeiten.
- Hauptamtlichen Vorständen, die mit einem Beirat als Aufsichtsgremium zusammenarbeiten.

Beide Modelle sind für eingetragene Vereine (e.V.) möglich.

Im Folgenden wird beispielhaft dargestellt, wie das **Geschäftsführungsmodell mit hauptamtlicher Geschäftsführung und ehrenamtlichem Vorstand** strukturell im Verein verankert werden kann und wie die Aufgabenverteilung aussehen könnte.

Grafische Darstellung des Geschäftsführungsmodells

Abbildung 1: Hauptamtliche Geschäftsführung - ehrenamtlicher Vorstand



4.2. Übertragung von geschäftsführenden Aufgaben des ehrenamtlichen Vorstands an eine hauptamtliche Geschäftsführung

Bei der Einführung eines Geschäftsführungsmodells ist der Vorstand als Geschäftsführungsorgan dafür verantwortlich, die notwendigen Schritte einzuleiten. So hat der Vorstand zunächst dafür Sorge zu tragen, dass dies satzungsgemäß möglich ist und die erforderlichen Beschlüsse (von der Mitgliederversammlung und/oder dem Vorstand) vorliegen.

Wichtig: Bei der Einführung eines Geschäftsführungsmodells ist das Vier-Augen-Prinzip zu beachten: Nach den Prinzipien von guten Trägerstrukturen sind das Aufsichtsorgan (Vorstand) und das ausführende Organ (hauptamtliche Geschäftsführung) voneinander zu trennen. Das heißt: Wenn Aufgaben der Geschäftsführung übertragen werden, bleibt der Vorstand als Aufsichtsgremium des Vereins in der Pflicht, die ordnungsgemäße Führung der Geschäfte und somit die hauptamtliche Geschäftsführung zu überwachen. **Die Gesamtverantwortung für die Geschäftsführung des Vereins verbleibt also beim Vorstand.**

Delegation im Innenverhältnis

Die Aufgaben können per Geschäftsordnung an die hauptamtliche Geschäftsführung übertragen werden (sofern die Satzung dies nicht verbietet). In diesem Fall werden per Geschäftsordnung bestimmte Aufgaben der Geschäftsführung **im Innenverhältnis** vom Vorstand an eine Geschäftsführung delegiert. Der Vorstand bleibt allerdings nach außen der rechtliche Vertreter.

Die Möglichkeit zur Übertragung der kompletten Geschäftsführung könnte in der Satzung mit folgender Formulierung vorgesehen werden:

„Die Geschäftsführung kann auch einem oder mehreren hauptamtlich angestellten Geschäftsführern übertragen werden, die vom Vorstand bestellt werden und deren Geschäftsbereich und Anstellungsbedingungen vom Vorstand zu regeln sind.“

In diesem Fall benötigt die hauptamtliche Geschäftsführung für die **Außenvertretung eine Vollmacht** des Vorstands. [Beispiele für eine solche Vollmacht](#) befinden sich auf S. 47/48 im Anhang.

Die Delegation im Außenverhältnis durch die Ernennung eines besonderen Vertreters

Gleichermaßen ist es auch möglich, die Geschäftsführung per Satzung zu übertragen. In diesem Fall besteht nach § 30 BGB die Möglichkeit, neben dem Vorstand noch einen „besonderen Vertreter“ des Vereins zu bestellen. In diesem Fall kann der „besondere Vertreter“ nach innen **und auch im Außenverhältnis** Rechtsgeschäfte tätigen, wenn diese innerhalb der ihm übertragenen Aufgaben liegen.

Soll mit der Geschäftsführung auch die **entsprechende Vertretungsmacht** übertragen werden, müsste also ein sogenannter **besonderer Vertreter im Sinne von § 30 BGB** bestellt werden. Die Möglichkeit seiner Bestellung muss jedoch in der Satzung ausdrücklich vorgesehen sein. Dabei muss geregelt sein, dass ein *besonderer Vertreter* (oder mehrere) bestellt werden kann sowie durch wen und für welchen Aufgabenbereich er bestellt wird.

§ 30 BGB besagt:

Durch die Satzung kann bestimmt werden, dass neben dem Vorstand für gewisse Geschäfte besondere Vertreter zu bestellen sind. Die Vertretungsmacht eines solchen Vertreters erstreckt sich im Zweifel auf alle Rechtsgeschäfte, die der ihm zugewiesene Geschäftskreis gewöhnlich mit sich bringt.

Beispiele für Satzungsregelungen zum besonderen Vertreter:

„Der Vorstand führt die Geschäfte des Vereins. Für bestimmte Sachgebiete, z.B. Aus- und Fortbildung oder Leitung der Einrichtung, kann die Mitgliederversammlung (alternativ: der Vorstand) einen besonderen Vertreter gemäß § 30 BGB bestellen. Es kann sich hierbei auch um hauptamtliche Mitarbeiter handeln.“

„Die Führung der laufenden Geschäfte kann der Vorstand einem Geschäftsführer übertragen, der insoweit als besonderer Vertreter nach § 30 BGB den Verein vertreten kann.“

Besondere Vertreter sind im **Vereinsregister** einzutragen. Die diesbezüglichen Mitteilungen an das zuständige Amtsgericht hat der Vorstand in vertretungsberechtigter Anzahl bzw. Art und Weise mit notarieller Unterschriftsbeglaubigung vorzunehmen.

Abbildung 2: Vereinsleitung durch ehrenamtlichen Vorstand mit „besonderem Vertreter“



4.3 Aufgaben einer hauptamtlichen Geschäftsführung

Wenn die nötigen Mittel für eine Geschäftsführung akquiriert wurden, sollte der Vorstand sich Gedanken zur **strukturellen Einbettung** der Geschäftsführung machen. Hierfür empfehlen wir die Aufgabebereiche der Geschäftsführung klar zu benennen.

Die folgende Zusammenstellung fasst **mögliche Aufgaben** einer hauptamtlichen Geschäftsführung zusammen.

Eine Geschäftsführung:

- leitet die Einrichtungen des Vereins bzw. die Geschäftsstelle in jeweiliger Verantwortung
- unterstützt den Vorstand bei der Einhaltung der satzungsmäßigen, gesetzlichen und vertraglichen Vorgaben
- verantwortet das fachliche Profil des Vereins und dessen Weiterentwicklung
- arbeitet an der strategischen Ausrichtung des Vereins mit und sorgt für ihre Umsetzung

- sorgt für ein adäquates Risiko- und Qualitätsmanagement
- unterstützt die Vereinskultur
- ist i.d.R. verantwortlich für die zeitnahe Aufstellung des Jahresabschlusses
- ergänzt den Jahresabschluss und Zwischenberichte durch ein angemessenes Berichtswesen
- informiert den Vorstand zeitnah über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung des Vereins von wesentlicher Bedeutung sind
- übernimmt i.d.R. die Dienst- und/oder Fachaufsicht über die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen

Diese Aufgaben sollten auch in einer Geschäftsordnung abgebildet sein.

4.4 Die Geschäftsordnung

Die Geschäftsordnung regelt die Aufgaben, Entscheidungs- und Verfahrenswege innerhalb des Vereins.

Für die **Erstellung einer Geschäftsordnung** können die nachfolgend aufgelisteten Stichpunkte Orientierung geben. Es ist jedoch nicht erforderlich, zu allen Punkten eine Regelung zu treffen. Vielmehr sollte - soweit die Vereinssatzung keine zwingenden Vorgaben macht - nur das geregelt werden, was die jeweils Beteiligten für erforderlich halten.

Eine Geschäftsordnung ist - im Gegensatz zur Satzung - leichter zu verändern und kann daher den aktuellen Bedürfnissen angepasst werden. Sie sollte auch regelmäßig daraufhin überprüft werden, ob die einzelnen Regelungen noch eingehalten werden. Gegebenenfalls müsste dann entweder die abweichende Handhabung oder aber die Regelung entsprechend geändert werden, damit beides wieder übereinstimmt. Die Geschäftsordnung soll das Gremium in seiner Arbeit nicht behindern, sondern ihm eine Hilfe sein!

Stichpunkte für eine Geschäftsordnung:

1. Satzungsmäßige oder vertragliche Grundlage
2. Mitgliederzahl und Besetzung (Art, Dauer, Ausscheiden, Ergänzung)
3. Einberufung (Person, Form, Frist, Tagesordnung)
4. Teilnahmepflicht, Fernbleiben, Entschuldigung
5. Leitung und Ordnungsmaßnahmen
6. Protokollierung (*Formulierungsvorschlag: „Über jede Sitzung ist ein Protokoll zu erstellen, in dem mindestens Ort, Datum, Uhrzeit, Namen der Teilnehmer und die gefassten Beschlüsse samt Abstimmungsergebnissen festzuhalten sind. Das Protokoll ist von den mit der Versammlungsleitung und der mit der Protokollführung betrauten Personen zu unterschreiben.“*)
7. Beratung und Beschlussfassung (nur in ordnungsgemäß einberufener und geleiteter Sitzung)
8. Beschlussfähigkeit, Befangenheit, Beschluss durch Abstimmungen und Wahlen
9. Vertagung (wegen Beschlussunfähigkeit oder wegen Erforderlichkeit)
10. Vertraulichkeit, Datenschutz
11. Öffentlichkeit, Gäste, Sachverständige

12. Einsetzung von Ausschüssen (Aufgabe, Dauer, Mitgliederzahl, Ausstattung)
13. Einzelne Aufgaben bzw. Kompetenzen (z.B. Anordnungs- und Bewirtschaftungsbefugnisse)
14. Finanzen, wie z.B. Rechnungs- und Bankwesen
15. Beschwerdewesen
16. Außenvertretung, z.B. Unterschriftsbefugnisse
17. Arbeitsort, etc.

Als Beispiel für eine Geschäftsordnung ist die [Geschäftsordnung des Landesverbandes der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V.](#) (S. 35) im Anhang beigelegt.

5. Der Vorstand als Arbeitgeber

Der Vorstand ist **Arbeitgeber** der hauptamtlichen Geschäftsführung und hat ihr gegenüber die **Aufsichtsfunktion**.

Wenn der Vorstand Aufgaben an außerhalb des Vorstands stehende Personen überträgt (z.B. an eine hauptamtliche Geschäftsführung), ist er für die **ordnungsgemäße Auswahl** verantwortlich. Für diese Auswahl hat der Vorstand bestimmte Kriterien anzulegen, etwa die entsprechende Ausbildung, die fachliche Qualifikation, die erforderliche Erfahrung, die charakterliche Eignung und die Zuverlässigkeit einer geeigneten Kandidatin. Der Vorstand hat für die **ordnungsgemäße Einweisung** z.B. durch fachgerechte Informationen oder die Übergabe bestehender Richtlinien und für die Überwachung im gebotenen Umfang zu sorgen. Für Letzteres reichen grundsätzlich Stichproben; diese können umso weiter auseinanderliegen, je länger die Zusammenarbeit bereits funktioniert.

5.1 Die Auswahl und Einstellung einer hauptamtlichen Geschäftsführung

Beim **Bewerbungsverfahren** ist es wichtig, eine größtmögliche Objektivität herzustellen. Die geeignete Bewerberin sollte also nach transparenten Kriterien ausgesucht und bewertet werden. Dadurch ist die Entscheidung für oder gegen eine Bewerberin auch für Dritte transparent und nachvollziehbar.

Deshalb sollte sich der Vorstand abhängig von den Bedingungen vor Ort über verschiedene Fragen Gedanken machen, bevor er die Stelle einer hauptamtlichen Geschäftsführung ausschreibt:

- Welches Anforderungsprofil sollte eine hauptamtliche Geschäftsführung erfüllen?
- Wie sieht die Stellenbeschreibung aus?
- Ist die Person ausschließlich für Geschäftsführung zuständig oder soll sie noch andere Aufgaben übernehmen (z.B. in der Fachberatung)?
- Welchen Stellenumfang hat die hauptamtliche Geschäftsführung?
- Was soll sie verdienen (Einstufung TvÖD, außertarifliches Gehalt) – siehe auch weiter unten in diesem Kapitel der Punkt Gehaltsgestaltung/Eingruppierung (ggf. hierzu Rücksprache mit Geldgebern halten oder eine Stellenbewertung im öffentlichen Dienst einleiten)
- Soll die Stelle nur intern oder auch extern ausgeschrieben werden?

- Wer entscheidet, welche Kandidatin erfolgreich ist (ggf. Bildung einer Besetzungskommission)?
- Soll das Team in die Personalauswahl einbezogen werden, und wenn ja – wie?

5.2 Anforderungsprofil einer hauptamtlichen Geschäftsführung

Der Landesverband empfiehlt bei der Besetzung einer hauptamtlichen Geschäftsführungsstelle, ein **Anforderungsprofil** zu entwerfen. Hierbei können folgende Aspekte leiten:

Ausbildung:

- Pädagogische Fachkraft (mit betriebswirtschaftlicher Zusatzausbildung/Fortbildungen)

Fachliche Kompetenzen:

- Pädagogische Kenntnisse
- Kenntnisse in der betriebswirtschaftlichen Leitung von Sozialunternehmen (z.B. strategische Planung, Rechnungswesen, Organisation, Controlling und Personalwirtschaft)
- Kenntnisse in der Kinder- und Jugendhilfe
- Affinität zu rechtlichen Fragestellungen
- Kenntnisse von Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung
- Kenntnisse des politischen Netzwerks und der örtlichen Strukturen der öffentlichen Verwaltung
- Moderations- und Präsentationskompetenz
- Erfahrungen im Antragswesen
- Beratungserfahrung
- Sicherer Umgang mit dem PC

Persönliche Kompetenzen:

- Selbstständiges Arbeiten und Denken
- Strukturiertes Arbeiten und Denken
- Kooperatives Arbeiten
- Flexibilität im Denken
- Verlässlichkeit und Pünktlichkeit
- Freundlichkeit und Offenheit
- Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Zutrauen/Fähigkeit Verhandlungen zu führen
- Verhandlungsgeschick, Diplomatie
- Durchsetzungsfähigkeit
- Reflexionsfähigkeit

Eine beispielhafte [Stellenausschreibung für eine Geschäftsführung](#) (S. 46) vom Tageselternverein Kreis Esslingen e.V. befindet sich im Anhang.

Unterscheidung von „Muss- und Kann-Kriterien“

Bei der Erstellung des Anforderungsprofils ist es wichtig sich zu überlegen, was eine Kandidatin unbedingt erfüllen **muss**, um für die Stelle infrage zu kommen und was **wünschenswert** wäre, aber nicht Grundvoraussetzung für die Eignung ist. Bei der Festlegung der „Muss- und Kann-Kriterien“ ist es wichtig zu beachten, dass viele Fachkenntnisse auch über „Training on the Job“, Hospitationen oder nachträgliche Fortbildungen vermittelt werden können.

5.3 Wie findet ein Verein diese Person?

Um die richtige Person für die Stelle der hauptamtlichen Geschäftsführung zu finden, sollte die Stelle ausgeschrieben werden. Neben der öffentlichen und internen Ausschreibung ist es auch möglich, **geeignete Personen gezielt persönlich anzusprechen**. Hierfür empfiehlt es sich, das gesamte Netzwerk des Vereins zu aktivieren.

Wenn geeignete Personen persönlich angesprochen werden, ist es umso bedeutender, ein transparentes Verfahren herzustellen. Wichtig: Personen, die einen Interessenkonflikt haben (weil sie mit einer Bewerberin befreundet, verschwägert oder verwandt sind), dürfen die Entscheidung für oder gegen eine Kandidatin nicht beeinflussen.

Externe Bewerberinnen können von Vorteil sein, weil sie einen frischen Blick von außen und neue Expertise mitbringen. Interne Bewerberinnen haben oftmals viel Erfahrung aus der Kinder- und Jugendhilfe und gute Kenntnis der lokalen Strukturen. Es bleibt abzuwägen, was in der Struktur des Vereins am meisten gebraucht wird. Je nachdem sollte die Stelle in einem ersten Schritt nur intern oder auch gleichzeitig extern ausgeschrieben werden.

Wie stellt ein Verein fest, dass die Bewerberin über die notwendigen Kompetenzen verfügt?

Es lohnt sich, Energie in ein **professionelles Bewerbungsverfahren** zu investieren und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Im Zuge des Fachkräftemangels ist es nicht nur eine Herausforderung eine geeignete Bewerberin zu identifizieren, sondern ebenso wichtig, dass diese Bewerberin sich dann auch für den Verein als Arbeitgeber entscheidet.

Für viele Bewerberinnen ist die Kindertagespflege Neuland. Deshalb empfiehlt es sich, den Bewerberinnen ein möglichst **realistisches Bild** über die Herausforderungen und Aufgaben einer Geschäftsführung in einem Tageselternverein zu vermitteln. Je besser alle Beteiligten wissen, worauf sie sich einlassen, desto höher sind die Chancen, dass die Einstellung erfolgreich ist!

Folgende Punkte sollen dabei helfen festzustellen, ob eine **Bewerberin** das **Anforderungsprofil des Vereins erfüllt**:

- Erstellung eines Kriterienkatalogs durch die Besetzungskommission, der für einen objektiven Abgleich der Kompetenzen der Bewerberin und des Anforderungsprofils sorgt
- Abstimmung des Verfahrens bis zur Entscheidungsfindung
- Anfordern von Zeugnissen
- Erfragen von Referenzen, in schriftlicher oder mündlicher Form
- Absolvieren von praktischen Übungen, z.B. Moderation einer Teamsitzung
- 1-2 Tage Hospitation beim Verein
- Wenn gewünscht: Einbeziehung des Teams/Mitarbeiterinnenbeteiligung

5.4 Der Arbeitsvertrag mit der Geschäftsführung

Wenn sich beide Parteien einig geworden sind und die hauptamtliche Geschäftsführung gefunden ist, geht es an die **Erstellung des Arbeitsvertrages**. Die Geschäftsführung ist Angestellte des Vereins. Arbeitgeber ist der vertretungsberechtigte Vorstand. Der Arbeitsvertrag sollte, wie bei allen Vereinsangestellten, folgende Inhalte abdecken:

1. Arbeitsbeginn
2. Arbeitsort
3. Charakterisierung der Tätigkeit
4. ggf. Befristung
5. ggf. Probezeit
6. Kündigungsfristen
7. Vollzeit/Teilzeit/Stundenzahl
8. Mehrarbeit/Überstunden
9. Entlohnung (Anwendung tariflicher Regelungen, z.B. Eingruppierung in TVöD-VKA, oder Anwendung der AVB des Paritätischen Gesamtverbandes oder eigenständige einzelvertragliche Gehaltsvereinbarung)
10. ggf. leistungsbezogene Vergütung (Boni o.ä.)
11. Betriebliche Altersvorsorge
12. PKW-Nutzung
13. ggf. Hinweis auf bestehende Betriebsvereinbarungen

5.5 Gehaltsgestaltung/Eingruppierung

In kleineren Vereinen ist die Geschäftsführung oftmals im TVöD/TVL-Bereich **mindestens ab der EG 12** eingruppiert. Es besteht aber auch die Möglichkeit der **außertariflichen Eingruppierung**. Hier ist das Besserstellungsverbot zu beachten, das besagt, dass die Beschäftigten der Empfänger von Zuwendungen der öffentlichen Hand (z.B. Gemeinde oder Stadt- oder Landkreis) nicht besser gestellt werden dürfen als die Beschäftigten des Zuwendungsgebers, wobei das Gehalt zwar ein wesentliches, aber nicht das einzige Kriterium ist.

Folgende Kriterien können bei der Eingruppierung eine Orientierung geben:

- Qualifikation und Berufserfahrung
- Erforderliche Fach- und Zusatzkenntnisse
- Umfang der Entscheidungs- und Unterschriftsbefugnis
- Umfang der Budgetverantwortung
- Umfang der Personalverantwortung
- Umfang, Komplexität und Schwierigkeit der Geschäftsbeziehungen
- Umfang des Handlungsspielraumes
- Umfang der Bereiche und Personenkreise, auf die sich das Arbeitsverhalten auswirkt

Im Zweifel ist es zu empfehlen, eine Stellenbewertung durchzuführen, speziell wenn sich Stellenanteile für die Geschäftsführung und Stellenanteile in der pädagogischen Beratung in einer Stelle vereinen. I. d. R. erfolgt bei zwei unterschiedlich zu bewertenden Tätigkeiten die Eingruppierung in die Stufe der überwiegenden Tätigkeit.

Alternativ zur Orientierung an der überwiegenden Tätigkeit könnte man auch zwei voneinander unabhängige Verträge zum einen über die Geschäftsführungstätigkeit und zum anderen über die Beratungstätigkeit machen. Diese wären dann auch unabhängig voneinander veränderbar und kündbar.

6. Die Übergabe und Einarbeitung

Erfahrungsgemäß steht eine Geschäftsführung am Anfang ihrer Tätigkeit vor hohen Erwartungen und großen Herausforderungen. Eine **systematische Einarbeitung** der Geschäftsführung ist wie auch bei den pädagogischen Fachkräften sehr wichtig, da:

- die Kosten des Auswahlverfahrens in der Regel sehr hoch sind
- der Eintritt in eine neue Aufgabe mit einem sehr hohen Stresslevel verbunden ist (aufgebaute Erwartungen vs. Arbeitsrealität) und vermieden werden soll, dass die neue Geschäftsführung sich durch einen „Realitätsschock“ innerlich von der Aufgabe abwendet
- Wissensverlust und Fehlerquellen reduziert werden
- dies die Akzeptanz unter den Mitarbeitern und Kooperationspartnern erhöht
- das positive Image des Vereins fördert.

Grundsätzlich gilt: Neue Mitarbeiterinnen und insbesondere der Einsatz von einer neuen Führungskraft verändern das System. Daher ist der Phase der Integration und Einarbeitung eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Die neu eingesetzte Geschäftsführung trifft auf gewachsene Strukturen. Konflikte können entstehen durch „Entmachtung“ bzw. neue Aufgabenverteilung von Ehrenamtlichen oder auch Hauptamtlichen, besonders bei Beförderung von Kolleginnen zur Geschäftsführung.

Veränderungsprozesse professionell begleiten

Mit der Einführung einer Geschäftsführung verändert sich die Struktur der gesamten Organisation. Machtbefugnisse und Zuständigkeiten müssen neu verteilt werden, und die Aufgaben für alle Beteiligten verändern sich. Dieser Veränderungsprozess betrifft nicht nur den Vorstand und die hauptamtlichen Mitarbeiter, sondern auch alle ehrenamtlich engagierten Mitglieder im Tageselternverein, die

sich ebenso wie alle anderen mit einem neuen Rollenbild anfreunden müssen. Die Veränderungen manifestieren sich in einer neuen Kultur der Zusammenarbeit, neuen Kommunikationsstrukturen und einem neuen Kommunikationsstil. Mit der Professionalisierung der Trägerstrukturen wird sich das Leitbild des Tageselternvereines verändern. Neue Vorgehensweisen werden institutionalisiert und in die Unternehmenskultur integriert. Das gelingt umso sicherer, je einiger sich alle Beteiligten über das angestrebte Ziel sind und sich in einer gemeinsamen Vision über die zukünftige Ausrichtung des Tageselternvereines wiederfinden.

Damit dieser Prozess gelingt, empfiehlt es sich, diese Veränderung professionell begleiten zu lassen. Neben externer Organisationsberatung bieten sich Supervision, Teamentwicklung und Coaching an.

6.1 Ziele der Einarbeitung

Das **Ziel einer guten Einarbeitung** ist im Allgemeinen erreicht, wenn sich eine hohe Bindung an den Verein entwickelt, die Kultur verinnerlicht und angenommen wurde. Aus inhaltlich-fachlicher Sicht kann von einer gelungenen Einarbeitung gesprochen werden, wenn die fachlichen Fähigkeiten an die Erfordernisse der Stelle angeglichen wurden. Die Geschäftsführung sollte nach der Einarbeitung eigenständig, motiviert und aktiv die Ziele des Vereins verfolgen, die Führungsaufgaben vollumfänglich wahrnehmen und kreativ neu auftretende Probleme lösen können. Die Geschäftsführung wird vom Vorstand, von den Mitarbeiterinnen und den Kooperationspartnern akzeptiert und integriert.

6.2 Maßnahmen zur Einarbeitung

Als Arbeitgeber steht der Vorstand in der Verantwortung, die neue Geschäftsführung umfassend einzuarbeiten und in ihr neues Arbeitsgebiet einzuführen. Um ein **realistisches Bild der zukünftigen Tätigkeit** zu vermitteln, ist es wichtig, dass der angehenden Geschäftsführung schon vor dem Arbeitsbeginn sowohl positive als auch negative Aspekte der Stelle sachlich vermittelt werden. Diese Aufgabe sollte klassischerweise vom Vorstand selber übernommen werden. Förderlich ist zudem, dass der neuen Geschäftsführung schon vorab so viele Informationen wie möglich zur Verfügung gestellt werden. Persönliche Gespräche mit dem Vorstand können zudem helfen, den Einstieg vorzubereiten und die Ziele der Arbeit abzuklären.

Der Vorstand sollte sich vor Arbeitsbeginn außerdem Gedanken zu einem **Einarbeitungsplan** machen, aus welchem die Reihenfolge der zu erledigenden Aufgaben und die entsprechenden Zeitabschnitte für ihre Erledigung hervorgehen. Der Vorstand sollte auch festlegen, wer die fachliche Einarbeitung durchführt und die Einführung der Geschäftsführung bei den Mitarbeiterinnen planen und durchführen.

Ferner empfiehlt es sich, den **Mitarbeiterinnen** schon **Informationen** zu der neuen Geschäftsführung zu geben, wenn sie sich nicht schon persönlich vorgestellt hat. Beispielsweise kann sich die Geschäftsführung auch schon vorab per Steckbrief den Mitarbeiterinnen vorstellen.

Wichtig ist in dieser Phase auch, dass Schritte eingeleitet werden, um das Arbeitsumfeld einzurichten, z. B. das Bereitstellen eines funktionsfähigen Arbeitsplatzes mit entsprechender Ausstattung.

Folgende Themen stellen die Grundlagen der Zusammenarbeit dar und sollte der Vorstand bei der Einarbeitung mit der neuen Geschäftsführung besprechen:

Thema	Unterthemen
<i>Gesetzliche Rahmenbedingungen/ Verträge</i>	Vereinsatzung, Geschäftsordnung, Kooperationsverträge, Empfehlung zur laufenden Geldleistung in der Kindertagespflege, SGB VIII, KiFöG, KICK, VwV Kindertagespflege, TVöD inkl. SuE, Arbeitsverträge etc.
<i>Aufgaben und strategische Ausrichtung</i>	Kernkompetenz und grundlegende Aufgaben des Vereins, Sonderaufgaben, aktuelle Themenfelder der Zukunft und Vereinsprofil, Umsetzung der Vereinsstrategie und der politischen Ziele, Liste der wichtigsten Ansprechpartner, Verweis auf den Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V. etc.
<i>Vereinsstruktur</i>	Struktur des Vorstands und anderer Gremien, wichtige Ansprechpartner, Organigramm, Besprechungsstruktur, Informations- und Kommunikationsstruktur etc.
<i>Entscheidungs- und Mitsprachebefugnisse</i>	Entscheidungs- und Mitsprachebefugnisse des Vorstands, der Geschäftsführung, der Mitarbeiter etc.
<i>Finanz- und Rechnungswesen, Controlling</i>	Buchhaltung, Jahresabschluss, Budgetierung, Steuererklärungen, öffentliche Fördermittel, Reporting, Bankwesen, Erstellung des Haushaltsplanes, Controlling etc.
<i>Personalwesen</i>	Personalführung, Personalentwicklung, Fortbildungen, Vertragswesen, Personalsuche und -auswahl, Personaleinsatz, Personalabrechnung, Personalstruktur, Erstellung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen, Tarifverträge bzw. Betriebsvereinbarungen, Informationen zum Team (formell und informell), Aufgabenverteilung etc.
<i>Öffentlichkeitsarbeit</i>	Sicherung der Präsenz in der Öffentlichkeit: Information der Mitglieder durch Rundschreiben, Anzeigen in der lokalen Presse, Ausrichten von Veranstaltungen und Festen, Pflege der Homepage, Erstellen von Drucksachen etc.

<i>Netzwerkarbeit</i>	Kontaktpflege zu den Städten und Gemeinden, zum Kreisjugendamt (Jugendamtsleitung, Fachberatung des Jugendamtes, wirtschaftliche Jugendhilfe), zum Landes- und Bundesverband, zu Firmen und KITAs Teilnahme an Gremien, Akquise neuer Formen der Zusammenarbeit etc.
-----------------------	---

6.3 Aspekte, die die Einarbeitung erleichtern

Folgende Aspekte können die **Einarbeitung erleichtern**:

- Festlegung, wer in welchem Themenbereich wann für die Einarbeitung verantwortlich ist und Verschriftlichung eines Einarbeitungsplanes
- Übersichtliche Sammlung und Priorisierung der aktuell offenen und dringenden Themen, Terminplanung
- Gegenseitige Erwartungen klären und Vereinbarung von Auswertungsgesprächen in der Probezeit
- Nennung der Geschäftsführung als neue Ansprechpartnerin und Verdeutlichung des Zuständigkeitswechsels nach innen und außen
- Idealerweise persönliche Einführung der Geschäftsführung durch Vorstand bei Mitarbeiterinnen, Kooperationspartnern und Mitgliedern etc.
- Erläuterung der Geschäftsordnung und damit Klärung der Entscheidungs- und Mitsprachebefugnisse sowie der Aufgabenteilung
- Kommunikation des Aufgabengebietes und der Entscheidungsbefugnisse nach innen und außen und Einhaltung von diesen
- Einarbeitung in die EDV und das Ordnersystem, sowie Datenschutz
- Benennung einer festen Ansprechpartnerin bei Fragen und Problemen und Vereinbarung von fixen Terminen zur Besprechung von offenen Fragen (Hauptbezugsperson ist der Vorstand, ggf. Mentor zur Verfügung stellen)
- Klärung des Hospitations-, Fort- und Weiterbildungs- und Supervisionsbedarfs
- Erklären der Organisationskultur und der offiziellen und inoffiziellen Absprachen innerhalb des Teams
- Sachliche Weitergabe von persönlichen Erfahrungen, trotzdem Benennung von möglichen „Stolpersteinen“ und relevanter Informationen

7. Exkurs: Von der Mitarbeiterin zur Geschäftsführerin

In diesem Kapitel soll es darum gehen Impulse zu geben, was beachtet werden sollte, wenn eine **Mitarbeiterin zur Geschäftsführerin** wird. Diese Impulse haben Mitarbeiterinnen zusammengetragen, die bereits den Rollenwechsel von der Mitarbeiterin in die Geschäftsführung vollzogen haben.

Folgende Fragen sollte sich der Vorstand eingangs stellen:

- Gibt es jemanden im Team, der das Anforderungsprofil einer Geschäftsführung erfüllt bzw. dahin gehendes Entwicklungspotenzial hat?
- Will diese Person auch selber diese Rolle einnehmen und hat sie die notwendigen Kompetenzen? Fühlt sie sich der Aufgabe gewachsen? Oder soll sie Geschäftsführerin werden und akzeptiert die hierarchisch gesetzte Entscheidung?
- Wird vom Team akzeptiert, dass eine Mitarbeiterin Geschäftsführerin werden soll?

Wenn eine Mitarbeiterin geschäftsführende Aufgaben übertragen bekommt, erfordert dies eine **bewusste und transparente Entscheidung** im Verein, die vom Vorstand mit allen Beteiligten klar kommuniziert werden sollte. Sinnvoll ist ein begleiteter Supervisions- und oder Organisationsberatungsprozess, um sich möglicher Stolpersteine im Vorfeld bewusst zu werden. Ein bewusster Prozess kann längerfristig viel Zeit sparen.

Es ist wichtig, sich darüber Gedanken zu machen, wie der **Übergang** von der Mitarbeiterin zur Geschäftsführerin gestaltet wird. Einerseits ist die Geschäftsführerin eine aus dem Team und kennt die „Probleme/Bedürfnisse“. Gleichzeitig findet ein Rollenwechsel statt, denn als Geschäftsführerin muss sie plötzlich andere Positionen aufgrund organisatorischer Realitäten vertreten.

Der Vorstand sollte **nach außen transparent** machen, dass es eine (neue) Geschäftsführerin gibt und diese offiziell einführen. Der Vorstand sollte auch vor dem Team den Rollenwechsel der Mitarbeiterin zur Geschäftsführerin verdeutlichen und über die Verantwortlichkeiten und Befugnisse informieren.

Die Geschäftsführerin sollte jetzt die Möglichkeit der **Profilbildung** haben, auch in Abgrenzung zum Vorstand. Besonders bei der Entwicklung einer bisherigen Mitarbeiterin zur Geschäftsführerin sollte der Vorstand darauf achten, der Geschäftsführerin die Position nicht streitig zu machen und die Geschäftsführerin so weit wie möglich bei ihrem Rollenwechsel zu unterstützen.

Eine Geschäftsführerin übernimmt in der Regel auch einen Teil (oder manchmal auch den vollen Anteil) der Außenvertretung. Deshalb sollte auch nach außen ein **bewusster Rollen- und Perspektivenwechsel** stattfinden. Die Geschäftsführerin sollte für sich die Fragen klären, wo sie Kollegin/Freundin bleibt bzw. wo sie von der Organisationsstruktur her als Geschäftsführung und (gegebenenfalls) Vorgesetzte gefragt ist. Somit wird die Komfortzone für die Geschäftsführung kleiner und die Geschäftsführerin findet sich möglicherweise mit vielfältigen, oft widersprüchlichen Erwartungen von oben, unten und von der Seite wieder. Durch die unterschiedlichen Rollen findet ggf. ein Bruch in den bisherigen sozialen Beziehungen statt. Die Geschäftsführerin sollte diese neue Rolle bewusst aushalten und ausgestalten, das Delegieren lernen und für sich Loyalitäten prüfen.

8. Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung

Neben der erfolgreichen Einarbeitung der hauptamtlichen Geschäftsführung sind auch die Weichen für die **Zusammenarbeit mit dem Vorstand** zu stellen. Der Vorstand hat als Arbeitgeber ein Direktions-

recht und eine Kontrollfunktion gegenüber der Geschäftsführung. Als Aufsichtsgremium des Vereins hat der Vorstand die Aufgabe, die Geschäftsführung zu beraten, begleiten und überwachen. Es ist deshalb erforderlich, dass der Vorstand die **Aufgaben, Befugnisse, (Berichts-)Pflichten und Verfahrensweisen klar regelt** und mit der Geschäftsführung bespricht.

In vielen Fällen hat es sich bewährt, eine Ansprechpartnerin im Vorstand zu benennen, die als Bezugsperson für die Geschäftsführung fungiert und z.B. auch regelmäßige Mitarbeiterinnengespräche mit ihr führt (unabhängig von Vorstandssitzungen) bzw. im Fall von Differenzen aktiv wird.

Bei der Erfüllung ihrer Aufgaben arbeiten Vorstand und Geschäftsführung **wertschätzend und kooperativ** zusammen. Die Geschäftsführung nimmt oft eine wichtige „Verteilerfunktion“ ein – sie ist dafür zuständig, dass alle zur rechten Zeit über Relevantes informiert werden, Entscheidungen vorbereitet und umgesetzt werden. Klare Absprachen und gute gegenseitige Informationen wirken sich positiv auf das Arbeitsklima aus und sorgen dafür, dass der Vorstand und die Geschäftsführung gute Voraussetzungen für ihre jeweiligen Tätigkeiten haben.

Vorstand und Geschäftsführung sollten sich im Vorfeld ebenfalls über den **Modus der Zusammenarbeit** verständigen, z.B. über:

- Bevorzugte Informationskanäle: Email, Brief, Telefon, persönliche Treffen
- Informationsbedürfnis: Frequenz und Modus der Berichterstattung zwischen Vorstandssitzungen
- Informationspolitik: Vorstand und Geschäftsführung treten i.d.R. nach außen und innen geschlossen auf - Wie kommt man zu einer gemeinsamen Kommunikationslinie?
- Prioritäten: Wie werden Arbeitsaufträge an die Geschäftsführung erteilt und Prioritäten gesetzt?

Um das **Vier-Augen-Prinzip** einzuhalten, empfiehlt der Landesverband, dass die Geschäftsführung an Vorstandssitzungen teilnimmt und Rede- aber kein Beschlussrecht hat (siehe die [Empfehlungen zu guten Trägerstrukturen](#) (S. 39) der Mitgliederversammlung vom 06. Juli 2013). So ist es strukturell gar nicht erst möglich, dass eine Geschäftsführung die eigenen Finanzgeschäfte selbst kontrolliert. Es ist sinnvoll, dass die Geschäftsführung im Vorfeld von Beschlüssen, für deren Umsetzung sie verantwortlich sein wird, vom Vorstand einbezogen wird. Davon unberührt bleibt das Recht des Vorstandes bei Bedarf auch ohne die Geschäftsführung zu tagen.

Manchmal lässt es sich nicht vermeiden, dass zwischen dem Vorstand und der Geschäftsführung Differenzen entstehen oder **Beschwerden** über die Geschäftsführung vorkommen.

Bei Differenzen zwischen Vorstand und Geschäftsführung sollte zunächst im Gespräch eine Klärung erwirkt werden. Die benannte Ansprechpartnerin des Vorstandes (sofern vorhanden) könnte federführend dafür zuständig sein, Kritik des Vorstandes an die Geschäftsführung zu transportieren oder Kritik der Geschäftsführung an den Vorstand entgegen zu nehmen. Wichtig ist hierbei, dass Differenzen in angemessener und wertschätzender Form ausgetragen werden und nicht auf dem Rücken des Vereins, sodass Dritte nicht in Loyalitätskonflikte kommen oder das Vertrauen in die Vereinsführung verlieren.

Es empfiehlt sich, für das Beschwerdemanagement einen Prozess zu schaffen, der allen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen bekannt ist.

9. Die Führung des Teams

9.1 Die Führung der Mitarbeiterinnen

Die Geschäftsführung hat ein **breites Spektrum an Aufgaben** zu erfüllen, bei deren Bewältigung sie auf das Team der Mitarbeiterinnen angewiesen ist. Wenn das Geschäftsführungsmodell neu eingeführt wurde, ist es für die Mitarbeiterinnen möglicherweise neu, aktive Mitarbeiterführung zu erfahren. Nicht nur deshalb ist die Mitarbeiterführung ein sensibles Thema. Insbesondere in Vereinen, wo die Mitarbeiterinnen bisher ausschließlich von ehrenamtlichen Vorständen geführt wurden, kann es zu anfänglichen Konflikten kommen, weil die Einsetzung einer Geschäftsführung als Entmachtung der Mitarbeiterinnen gesehen wird. Um den Rückhalt des Teams zu erwerben, ist es wichtig, dass die Geschäftsführung die Mitarbeiterinnen überall dort einbezieht, wo es möglich und sinnvoll ist.

Der Geschäftsführung sollten deshalb verschiedene **Führungsinstrumente** bekannt sein und zur Verfügung stehen, wie z.B.:

- Einführungsgespräche
- Mitarbeiterinnengespräche
- Jahresgespräche
- Teamgespräche
- Krankenrückkehrgespräche (ab 4 Wochen Abwesenheit)
- Beurteilungsgespräche

9.2 Personelle Konflikte (durch Einführung einer Geschäftsführung)

Bei der Auswahl einer Geschäftsführung wird dem Kriterium der Fachkompetenz oft die höchste Priorität beigemessen. Demgegenüber wird häufig das Kriterium der **Führungskompetenz** deutlich weniger beachtet. Mitarbeiterführung ist jedoch eine Fähigkeit, die ebenso wie die fachliche Kompetenz in einem langfristigen Lernprozess erworben wird. Diese Kompetenz kann durch intensive Qualifizierungsmaßnahmen aufgebaut werden. Auch der Führungsstil sollte zu Vision und Kultur des Tageselternvereins passen

In der Mitarbeiterführung gilt es Konfliktpotenzial frühzeitig zu erkennen, sowie **präventive Maßnahmen und Handlungsmöglichkeiten** herauszuarbeiten. Oberstes Ziel ist es, die Konflikte zu bewältigen und als Motor zur Verbesserung zu sehen. Hilfreich ist es, den Konflikt direkt anzusprechen und durch eine positive Konfliktgesprächsführung zu bearbeiten. Als Instrumente zur Konfliktlösung kommen auch die Lösungssuche mit Unterstützung externer Expertinnen, Mediation, Team- oder Einzelsupervision sowie Führungskräfte-Coaching infrage.

9.3 Zusammenarbeit der hauptamtlichen Geschäftsführung mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen

Eine Geschäftsführung arbeitet nicht nur mit den ehrenamtlichen Vorständen und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen zusammen, sondern auch mit **ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen**, die außerhalb des Vorstandes wichtige Aufgaben innerhalb des Vereins übernehmen. Dieses Kapitel befasst sich mit der Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen eines Vereins außerhalb des Vorstands und der Geschäftsführung.

Was wird unter dem Begriff „Ehrenamt“ verstanden?

Ehrenamt ist eine zunächst freiwillige, ursprünglich unentgeltliche Tätigkeit von Menschen, die gemeinwohlorientiert ist und z.B. in Vereinen durchgeführt wird.

Eine ehrenamtliche Tätigkeit kann im Tageselternverein:

- langfristig erfolgen (z.B. Pflege der Homepage)
- mittelfristig (z.B. in der Datenerfassung) als auch
- projektbezogen (z.B. Aktionstag in der Kindertagespflege).

Ehrenamtliche Tätigkeiten werden:

- grundsätzlich unentgeltlich durchgeführt
- können jedoch im Rahmen der Übungsleiterpauschale mit pädagogischer Ausrichtung entlohnt werden – siehe § 3 Nr. 26 EStG
- können mit einem Ehrenamtsfreibetrag nach § 3 Nr. 26 a EStG bezahlt werden.

Auch wenn die Arbeit von Ehrenamtlichen sehr wichtig und gewinnbringend für Vereine ist, so bringt die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen manchmal **Stolpersteine** mit sich, wie z. B. Überforderung/Selbstüberschätzung, Kompetenzüberschreitungen und mangelnde Verbindlichkeit.

Die **Faktoren für eine gelungene Zusammenarbeit** sind im Folgenden zusammengefasst:

- Erwartungen gegenseitig definieren
- Ziele und Aufgaben festlegen
- Zeitfenster für die Realisierung festlegen
- Unterstützung vom Hauptamt zum Ehrenamt signalisieren
- Verbindliche Absprachen treffen
- Ziele und Aufgaben der Allgemeinheit bzw. dem Team mitteilen
- Gegenseitige Wertschätzung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen fördern, Danken!

10. Impulse für die Fortbildung von einer neuen Geschäftsführung

Der **Fortbildungsbedarf** sollte gezielt mit der Geschäftsführung identifiziert werden. Bewährte Anbieter in Baden-Württemberg sind der Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg

e.V., die Paritätische Akademie Süd, der KVJS, der Bundverband Kindertagespflege e.V., das Hessische Kindertagespflegebüro sowie bekannte kirchliche Träger etc.

Erfolgreich abgeschlossen wurde von Geschäftsführerinnen von Tageselternvereinen bisher: Zertifikatskurs Betriebswirtschaft bei der Paritätischen Akademie Süd sowie andere „Crashkurse“ in Betriebswirtschaftslehre und Sozialmanagement. Mögliche Themen für Fortbildungen sind im Folgenden aufgelistet:

Coaching in Organisation und Struktur, Teamcoaching:

- Gesprächsführung
- Interventionsmethoden mit Vorbereitung und Nachbereitung
- Kollegiale Coachingkonferenz mit Vorbereitung und Nachbereitung
- Organisationsentwicklung
- Visionen, Leitbilder, Strategien
- Geschäftsprozessoptimierung
- Projektmanagement und projektspezifische Methoden
- Führungsanforderungen

Betriebswirtschaftliche Weiterbildungen:

- Aufstellung des Haushaltsplans
- Haushaltsrecht: Grundlagen
- Haushaltsrecht: Kassen- und Rechnungswesen
- Haushaltsrecht: Mittelbewirtschaftung

Personalmanagement:

- Personalbeurteilung
- Beurteilung und Beförderung
- Personalvertretungsrecht
- Personalgespräche / Mitarbeitergespräche
- Schwerbehinderte Menschen - ihrer Rechte und Vertretung

Arbeitsorganisation

- Gesprächstechnik
- Konfliktmanagement
- Präsentationstechnik
- Stressbewältigung
- Zeitmanagement
- Datenschutz
- Arbeitssicherheit

11. Angebote des Landesverbandes

Der Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V. wird vom Land Baden-Württemberg gefördert, um die Kindertagespflege im Land weiter auszubauen. Hierzu gehört auch, dass der Landesverband **Angebote** macht, die die Strukturen der freien Träger der Kindertagespflege stärken.

Dieses Angebot umfasst:

Beratung zu Fragen des Vereinswesens und Trägerstrukturen

Nachdem sich die Kindertagespflege stark gewandelt hat und immer noch im Umbruch begriffen ist, stehen viele Tageselternvereine vor organisatorischen Fragestellungen, wie sie den neuen Herausforderungen und Aufgaben als Träger begegnen können und wie sie den Aufgaben im Ehrenamt auch in Zukunft gerecht werden sollen. Hierzu berät der Landesverband seine Mitgliedsvereine umfangreich und stellt Informationsmaterial zur Verfügung - seit neuestem auch über den internen Mitgliederbereich.

Strategische Beratung und Begleitung – Krisenmanagement vor Ort

Auf Wunsch des jeweiligen Vorstands stehen die Fachreferentinnen des Landesverbandes auch für strategische Beratungen bzw. Unterstützung in Krisensituationen zur Verfügung, die unter anderem durch Vorstandswechsel bzw. fehlende Nachfolger, durch drohende Vereinsauflösung oder Rückgabe der Delegation an das Jugendamt entstanden sind. Der Landesverband berät auch bei der Einstellung einer Geschäftsführung oder bei einer geplanten Fusion mit einem anderen Verein oder Träger.

Unterstützung bei der Akquise von Mitteln für die Einführung einer Geschäftsführung

Unterstützung gibt der Landesverband auch beim Einwerben von Mitteln für die Einführung einer hauptamtlichen Geschäftsführung.

Fortbildungsangebote

Am 6. und 7. Februar 2014 bietet der Landesverband eine zweitägige Fortbildung zur **Einführung in die betriebswirtschaftliche Leitung und Führung eines Tageselternvereins** in Bad Boll an. Die Fortbildung richtet sich ausschließlich an hauptamtliche Mitarbeiterinnen, die Geschäftsführungsaufgaben innehaben, oder demnächst übernehmen sollen.

Vernetzungsmöglichkeiten, z.B. bei der Mitgliederkonferenz

Der Landesverband lädt Vereinsführungen an drei Samstagen im Jahr zu Vernetzungstreffen ein (Mitgliederkonferenz und Mitgliederversammlung). Hier ist im Anschluss immer die Möglichkeit, sich in einem informellen Rahmen mit anderen Vereinsleitungen, Vorständen oder Geschäftsführungen auszutauschen.

Neue Ausschreibung AK Geschäftsführung 2014

Der Landesverband bietet regelmäßig Arbeitskreise an, die gemeinsam an einem Projekt arbeiten, etwa zum Thema „Einführung einer hauptamtlichen Geschäftsführung in einen Tageselternverein“. Im Jahr 2014 schreibt der Landesverband einen neuen projektbezogenen Arbeitskreis aus, der sich mit einem neuen Thema innerhalb der Vereinsleitung befassen wird. Die Ausschreibung erhalten Sie über unseren Infobrief.

Einsatz der Imagekampagne

Beabsichtigt der Verein, eine hauptamtliche Geschäftsführung einzustellen, fehlen aber die finanziellen Mittel dazu, kann der Einsatz der Imagekampagne des Landesverbandes sinnvoll sein, um potenzielle Geldgeber auf sich aufmerksam zu machen. Die Imagekampagne „Kindertagespflege: familiär gut betreut“ beinhaltet eine Wanderausstellung mit 12 Roll-ups, die Themen der Kindertagespflege ansprechend präsentiert. Bei Interesse, die Wanderausstellung zu buchen, kann Kontakt unter lv@tagesmuetter-bw.de aufgenommen werden.

Politische Forderung zur Übernahme von geschäftsführenden Anteilen

Der Landesverband setzt sich auf politischer Ebene dafür ein, dass die Landkreise, Städte und Kommunen aus ihren Haushalten geschäftsführende Anteile im Etat des Tageselternvereins übernehmen. Über die Fortschritte in den politischen Verhandlungen informiert er regelmäßig über den Infobrief.

12. Literaturempfehlungen

- *Bachert, Robert* (Hrsg.) (2008): Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen. München: WRS Verlag GmbH.
- *Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg e.V.* (2013): 1x1 der Vereinsführung. [URL: <http://www.paritaet-bw.de/> Datum der Recherche: 27.08.2013] (im internen Bereich, nur für Mitglieder)
- *Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg e.V.* (2012): [Empfehlungen für gute Trägerstrukturen](#). Eine Orientierungshilfe. Stuttgart. [URL: <http://www.paritaet-bw.de/paritaet-bw/bw-net/content/e153/e175/e297/e23902/Orientierungshilfe.pdf> Datum der Recherche: 27.08.2013]
- *Falterbaum, Johannes* (2007): Rechtliche Grundlagen Sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: Kohlhammer. 2. Auflage.
- *Holdenrieder, Jürgen* (Hrsg.) (2013): Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit: Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: Kohlhammer. 1. Auflage.
- *Menges, Evelyne* (2013): Gemeinnützige Einrichtungen: Nonprofit-Organisationen gründen, führen und optimieren. München: Verlag C.H.Beck.
- *Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V.* (2013): [Empfehlungen für gute Trägerstrukturen in der Kindertagespflege Baden-Württemberg](#). Stuttgart [URL: <http://www.tagesmuetter-bw.de/> Datum der Recherche: 19.9.2013]
- *Solidaris Unternehmensberatung – GmbH* (Hrsg.) (2007): Corporate Governance sozialtätiger Unternehmen. Grundlagen und Hinweise für Verantwortliche in Geschäftsführungs- und Aufsichtsgremien. Köln.

12.1 Zum Thema Finanzierung

- *Haibach, Marita* (2012): Handbuch Fundraising – Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt: Campus Verlag. 4. Auflage.

12.2 Zur Führung eines Teams

- *Krüger, Wilfried* (1972): Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabung in der Unternehmung. Berlin: Duncker & Humblot. 1. Auflage.
- *Malik, Fredmud* (2006): Führen. Leisten. Leben. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- *Meschkatat, Bärbel/ Stackelbeck, Martina* (2010): Konfliktlösung am Arbeitsplatz: Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing. Ein Handbuch für Führungskräfte. Düsseldorf: LIGA.
- *Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia* (2007): Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG. 2. Auflage.

Anhang

Geschäftsordnung für die Geschäftsführer/in des Landesverbandes der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V.

0. Präambel

Der Vorstand des Landesverbandes der Tagesmütter Baden-Württemberg hat Aufgaben der laufenden Geschäfte auf eine/n Geschäftsführer/in übertragen, abgeleitet aus §§ 6 Ziff. 4 (b), 8 Ziff. 3 der Satzung des Vereins in der Fassung vom 17. Dezember 2009, und dieser Geschäftsordnung. Die Mitgliederversammlung hat der Aufgabenübertragung nach § 8 Ziff. 3 der Satzung am 23.06.2012 zugestimmt.

Der/die Geschäftsführer/-in ist zur kooperativen Zusammenarbeit mit dem Vorstand verpflichtet. Der Vorstand ist über alle wesentlichen Belange der laufenden Verwaltung rechtzeitig und umfassend zu informieren. Die Geschäftsführung ist für die Vorbereitung und den Vollzug der Beschlüsse des Vorstandes verantwortlich.

Den Mitarbeiter/-innen ist die ihrem Geschäftsbereich entsprechende Verantwortung zu übertragen. Die Mitarbeiter/-innen sind in die Weiterentwicklung aller Tätigkeitsbereiche mit einzubeziehen.

Die Aufgabengebiete und Verantwortungsbereiche der geschäftsführenden Person umfassen die Übernahme des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs des Vereins, insbesondere sämtliche administrativen Aufgaben und die Personalverwaltung, entsprechend den Regelungen dieser Geschäftsordnung und eventuellen ergänzenden Regelungen im Anstellungsvertrag.

Im Rahmen dieser Delegation sind ihr für die übertragenen Aufgaben, Auftrag und Vollmacht zur Abgabe von Verpflichtungserklärungen für den Landesverband erteilt. Insbesondere ist sie für folgende Aufgabenbereiche zuständig:

1. Finanzen (Bewirtschaftungsbefugnis im Rahmen der Planansätze)

1. Mitwirkung an Erstellen des Haushaltsplans (für den Vorstand) und des Verwendungsnachweises
2. Vorbereitung und Teilnahme an Verhandlungen mit Verhandlungspartnern aus Politik und Verwaltung
3. Mitwirkung bei der Erstellung des Kassenberichts (Mitgliederversammlung)
4. Mitwirkung an Überwachung der Buchhaltung (Jahresabschluss in Verbindung mit der Steuerberatung; Lohn- und Gehaltsbuchhaltung)
5. Bewirtschaftungsbefugnis: Finanzverantwortung bis 2000 Euro im Einzelfall
6. Budgetüberwachung
7. Internes Vier-Augen-Prinzip bzgl. der gesamten Finanzen ab einem Betrag von 100,00 Euro soweit in dieser Geschäftsordnung nicht etwas anderes ausdrücklich verfügt ist
8. Festsetzung bzw. Anforderung von Einnahmen in unbegrenzter Höhe

2. Dienstordnung zu Kassenwesen und Rechnungswesen

Kassenwesen:

Das Rechnungswesen und die Buchführung obliegen dem Kassenwart. Zu seiner Entlastung wird ein/e Angestellte/r in der Geschäftsstelle beschäftigt. Die Kasse wird bei der Geschäftsstelle geführt. Bankvollmachten mit Einzelvertretungsbefugnis werden übertragen auf: 1. Vorsitzende, den Kassenwart, die Geschäftsführung, Verwaltungskraft. Eine Vertretung ist nur im Verhinderungsfall zulässig. Das Mahnwesen ist davon nicht betroffen.

Rechnungswesen:

Vor Zahlung einer Rechnung ist zu prüfen:

- ob die Leistung für den Landesverband erbracht wurde
- ob die berechneten Beträge den Vereinbarungen bei der Auftragserteilung entsprechen
- ob der zu zahlende Betrag gesetzlichen oder vertraglichen Bestimmungen entspricht
- ob Ersatz oder Teilersatz anzufordern ist und dies erfolgt bzw. erfolgt ist

Dies ist auf der Rechnung durch Unterschrift als „sachlich richtig“ mit Datum zu bestätigen. Für die Bestätigung ist neben der 1. Vorsitzenden des Landesverbandes die Geschäftsführung zuständig. Die Geschäftsführung kann diese Befugnis an weitere Mitarbeiter übertragen. Nach der Zahlung sind die Belege dem Kassenwart bzw. der Buchhaltungskraft zur Buchung zu übergeben.

3. Personalführung

Planung und Koordination des Personaleinsatzes (Vertretungen, Urlaubsgenehmigungen, unbezahlte Dienstbefreiungen bis zu 5 Tagen, Genehmigung von Dienstreisen, Überstunden, Praktikanten, usw.)

1. Fachaufsicht
2. Dienstaufsicht
3. Organisation der Qualitätssicherung mit den Mitarbeiter/-innen
4. Mitwirkung bei der Stellenbesetzung bei hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen
5. Einstellung von Honorarkräften/Praktikant/-innen u. ä.
6. Erteilen von Gehaltsanweisungen
7. Erstellung und Unterschreiben von Zeugnissen
8. Genehmigung von Fortbildungen für Mitarbeiter/-innen
9. Personalentwicklungsmaßnahmen

4. Allgemeine Organisationsaufgaben

1. Jahresplanung unter Mitwirkung der Mitarbeiter/-innen in Abstimmung mit dem Vorstand
2. Vorbereitung und Teilnahme an Vorstandssitzungen mit Berichtspflicht, Umsetzung der Beschlüsse des Vorstands
3. Einladung und Leitung von delegierten internen Gremien und Arbeitskreisen
4. Vorbereitung und Organisation der Mitgliederversammlung

5. Allgemeine Verwaltungsaufgaben

1. Büroorganisation
2. Aktenführung, Dokumentation, Fachbibliothek, Koordination des Alltagsgeschäftes
3. Wissensmanagement und Formularwesen
4. Erstellung der Gesamtstatistik und des Tätigkeitsberichtes gemeinsam mit dem Vorstand
5. Mitgliederverwaltung
6. Hausverwaltung
7. Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz
8. Datenschutz
9. Überwachung des Versicherungswesens

6. Öffentlichkeitsarbeit

1. Pflege des Internetauftritts, Teilnahme an Veranstaltungen, Aufnahme von Kontakten mit den Medien etc.
2. Presseinformationen und Erstellung von Infomaterial jeweils in Abstimmung mit dem Vorstand
3. Gespräche mit politischen Vertreter/-innen und Teilnahme an Gremien u. ä. sind mit dem Vorstand abzusprechen und vorzubereiten

7. Beschwerdeweg

- Die Mitarbeiter/-innen können sich bei internen Beschwerden insbesondere über die Geschäftsführung direkt an den Vorstand wenden, wobei die Geschäftsführung darüber informiert werden muss
- Außer im o.g. Beschwerdefall führt der Vorstand keine Personalgespräche
- Bei einer Beschwerde von einer Mitarbeiter/-in über eine/n andere/n Mitarbeiter/-in an die Geschäftsführung ist die betroffene Mitarbeiter/-in unverzüglich zu informieren. Für eine Beschwerde von außen über eine Mitarbeiter/-innen ist die Geschäftsführung zuständig
- Die Geschäftsführung prüft mit der betroffenen Mitarbeiter/-in das weitere Vorgehen und informiert ggf. den Vorstand

Stuttgart, den 23. Juni 2012

____Christina Metke_____

1. Vorsitzende des Vorstands

Aufteilung der Aufgaben laut Kooperationsvertrag auf Fachgebiete, Stand 2011

Aufteilung der Aufgaben laut Kooperationsvertrag auf Fachgebiete		Stand 2009		
Aufgabenbezeichnung	Quali	BVB	Verwaltung	Gf / Vorstand
1. Werbung und Gewinnung von Tagespflegepersonen	X	x	x	x
2. Erstberatung von Eltern und Tagespflegepersonen		X	x	
3. Vorbereitung, Qualifizierung und Fortbildung der Tagespflegepersonen	X	x	x	
4. Eignungsfeststellung von Tagespflegepersonen	X	X		
5. Beratung, Vermittlung u. Begleitung der TM und AE		X	x	x
6. Hausbesuche		X		
7. Leistungserbringung durch geeignete Fachkräfte der Kindertagespflege				
8. Fachl. Begleitung in laufenden Betreuungsverhältnissen		X		x
9. Fort- und Weiterbildung der Tagespflegepersonen	X	x	x	x Gewinnung v. Referenten, Räumen
10. § 8 a SGB VIII	X	x	x	x
11. Sprechstunden (persönl. und telefonisch)		X	x	
12. Konzeption der Tagespflege	x	x	x	X
13. Vorarbeiten für die Erteilung der Pflegeerlaubnis		X	x	
14. Vorarbeiten für die Gewährung von Jugendhilfeleistungen		X	x	
15. Berichtspflicht in Form unterschiedlicher Statistiken	x	X	x Jahresbericht, Präsentationen	x
16. Inhaltliche Vorbereitung von Öffentlichkeits- und Pressearbeit	x	x	X	X
17. Vernetzung von Betreuungsangeboten im Gemeinwesen	x	x	x	X
18. Zusammenarbeit mit Verbänden, Vereinen, Institutionen, Behörden	X	X	X	X
19. Flächendeckender Ausbau der Kindertagespflege	X	X	X	X
20. Entwicklung und Aufbau eines Vernetzungnetzes bei Ausfall TM	X	X	x	X
21. Jahresbericht	x	x	X	X
22. Statistik	x	X	x	x
23. Öffentlichkeitsarbeit	x		X	X
24. Mitgliedergewinnung und -haltung	X	X	X	X Ausarbeitung v. Möglichkeiten
25. Leitbild-Entwicklung	x	x	x	X
= Aufg. laut Kooperationsvertrag				
Aufgaben müssen noch ergänzt werden, um die Führung des Geschäftsbetriebes um die Vereinsrechte / -pflichten				

Zeichenerklärung: x = beteiligt; X = dringend / verantwortlich; X = hauptverantwortlich

Erstellt von Gabi Ernst, Tel. 07361-52659-13 oder Mail gabi.ernst@pate-ev.de

Empfehlungen für gute Trägerstrukturen in der Kindertagespflege Baden-Württemberg*

Eine Orientierungshilfe des
Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V.

Beschlossen von der Mitgliederversammlung des Landesverbandes am 6. Juli 2013 in Stuttgart

Hintergrund der Empfehlungen:

Der Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V. ist der Dach- und Fachverband der Kindertagespflege in Baden-Württemberg und anerkannter Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Seit 1978 hat der Verband an den Gründungen der heute über 50 Tageselternvereine in Baden-Württemberg aktiv mitgewirkt und unterstützt und berät diese bis heute in ihren Aufgaben.

Der Landesverband setzt sich für den Ausbau der Kindertagespflege im Land ein. Zu seinen Aufgaben gehört insbesondere:

- die Umsetzung des standardisierten Qualifizierungskonzeptes für Tagespflegepersonen
- als Netzwerkpartner für Politik und Verwaltung zu fungieren
- Vernetzung, Beratung und Fortbildung für MitarbeiterInnen und Ehrenamtliche in der Kindertagespflege
- Betreuung seiner Mitglieder und Kooperationspartnern
- Interessenvertretung der Tageselternvereine, Tagespflegepersonen, Kinder und Eltern.

In den 1990er Jahren hat der Verband vom Sozialministerium Baden-Württemberg den Auftrag erteilt bekommen, Trägervereine auf der örtlichen Ebene bei der Gründung zu unterstützen und sich für die landesweite Etablierung von (Qualitäts-)Standards in der Kindertagespflege einzusetzen. Heute hält der Verband ein fast flächendeckendes Mitgliedernetz in allen Stadt- und Landkreisen vor.

2011 hat der Verband begonnen sich nach außen und innen strategisch neu auszurichten um auch auf die unterschiedlichen quantitativen und qualitativen Veränderungen in der Kinderbetreuungslandschaft zu reagieren. Hierzu zählen insbesondere:

- die zunehmende Professionalisierung der Kindertagespflege als pädagogisch gleichwertiges Angebot in der Betreuungslandschaft

*Diese Empfehlungen basieren auf der Grundlage des Papiers „Empfehlungen für gute Trägerstrukturen. Eine Orientierungshilfe“ des PARITÄTISCHEN Baden-Württemberg (2013), dem wir für den Input und Beratung bei der Erarbeitung herzlich danken.

- der Rechtsanspruch für Kinder unter 3 Jahre ab 2013, der zu einem massiven Ausbau der Kinderbetreuung führt und sich auch auf die Kindertagespflege erstreckt
- gestiegene gesetzliche und fachliche Anforderungen an einen Träger im Rahmen der Übernahme öffentlicher Aufgaben (z.B. im Rahmen von Delegationsverträgen)
- die Veränderungen/Wettbewerb in der Trägerlandschaft: Überwiegend ehrenamtlich geführte Vereine stoßen an Belastungsgrenzen oder Nachwuchsprobleme für die ehrenamtliche Arbeit, bzw. große Träger steigen in die Kindertagespflege ein
- Veränderungen in der ehrenamtlichen Engagementbereitschaft von BürgerInnen.

Diese und andere Entwicklungen wirken sich stark auf die Situation der klassischen Tageselternvereine, die noch überwiegend ehrenamtlich und ohne professionelle Trägerstrukturressourcen geführt werden, aus.

In einzelnen Fällen führte dies in den letzten Jahren bereits zur Auflösung von Vereinen, Übernahme durch größere Trägerorganisationen und in einzelnen Landkreisen auch zur Rücknahme der Delegation durch die Jugendhilfeträger. Die mediale Berichterstattung wirkte sich in diesen Fällen negativ auf das gesamte System Kindertagespflege aus und wird auch von Kritikern der Kindertagespflege gerne „benutzt“, um das Angebot Kindertagespflege insgesamt infrage zu stellen.

Zusätzliche belastende Faktoren vor Ort sind, dass es unseren Mitgliedern bislang in fast keinem Stadt- oder Landkreis gelungen ist, die Finanzierung der notwendigen (und im Falle der Fachberatung sogar gesetzlich vorgeschriebenen) Personalbedarfe in der Kindertagespflege sicherzustellen. In nur wenigen Landkreisen wird der empfohlene Fachkräfteschlüssel von 1 : 90 (päd. Fachkraft : Kindern) erreicht bzw. hat sich durch den Ausbau weiter verschlechtert (Stand Frühjahr 2013). Mit einem aktuell landesweiten Schlüssel von durchschnittlich 1 : 163 ist bei den örtlichen Trägervereinen eine professionelle und den Anforderungen des Kinderschutzes gerecht werdende Fachberatung nicht zu leisten. Hinzu kommt, dass es nur wenigen örtlichen Trägerorganisationen bislang gelungen ist, für die erforderlichen Geschäftsführungsstrukturen, die es für professionelle Träger ab einer bestimmten Größe braucht, die Finanzierung von den Stadt- und Landkreisen zu erzielen. Auch auf die Behebung dieser strukturellen Unterfinanzierung sollen diese Empfehlungen hinwirken.

„Wo die Strukturen nicht geklärt sind, werden die Beziehungen übermäßig belastet.“¹ Diese Beobachtung bildet den Ausgangspunkt unserer Überlegungen, denn geklärte Strukturen in der Kindertagespflege sind insbesondere wichtig für:

- die ehrenamtliche Arbeit von Vorständen und Gremien
- die hauptamtlichen MitarbeiterInnen in unseren Mitgliedsorganisationen

¹ URL: <http://www.dialogos-team.de/shtml> (Stand: 17.02.2012).

- die Zusammenarbeit mit unseren öffentlichen Auftraggebern in den Stadt- und Landkreisen
- für die Tagespflegepersonen, für die der Träger eine existenzielle Bedeutung hat
- für Eltern, die ihre Kinder in die Obhut der Tagespflege geben.

Wir legen deshalb besonderen Wert auf eine gute und verantwortungsvolle Trägerführung. Dies zeigt sich insbesondere durch:

- gute und transparente Trägerstrukturen,
- die Trennung von operativer Geschäftsführung und Aufsicht,
- klare Aufgabenbeschreibung, klare Aufbau- und Ablaufstrukturen,
- Zusammenwirken von Geschäftsführung und Aufsichtsgremium zum Wohl des Vereins,
- einen angemessenen Umgang mit Risiken.

Mit der vorliegenden Empfehlung möchten wir den Mitgliedsorganisationen und interessierten anderen Trägern eine Orientierungshilfe geben und darüber hinaus Standards beschreiben.

Die vorliegende Empfehlung wird regelmäßig überarbeitet, bei Bedarf weiterentwickelt und um Anlagen zu einzelnen Aspekten ergänzt. Sie soll den Mitgliedern als Orientierung dienen, und dazu anregen die Empfehlungen vor Ort aufzugreifen, zu reflektieren und prozesshaft strukturelle Lösungsansätze zu entwickeln. So soll diese Empfehlung dazu beitragen, dass das Profil, die Fachlichkeit und die Wirtschaftlichkeit und damit letztlich die Qualität der Arbeit aller Mitgliedsorganisationen gefördert und verbessert werden.

Angesichts der Vielgestaltigkeit der Mitglieder in Größe und Struktur können keine allgemeingültigen Vorgaben gemacht werden. Dessen ungeachtet müssen sich alle Organisationen der freien Wohlfahrtspflege immer wieder neu den aktuellen Anforderungen an gute Trägerstrukturen stellen.

Unter Umständen ist auch eine Anpassung der bisherigen Rechtsform an zwischenzeitlich eingetretene Veränderungen notwendig.

Die Empfehlung richtet sich somit an alle Mitglieder des Landesverbandes der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V., unabhängig von ihrer Rechtsform.

Da die große Mehrzahl der Mitgliedsorganisationen des Landesverbandes aus eingetragenen Vereinen besteht, die einen ehrenamtlichen Vorstand und hauptamtliche MitarbeiterInnen haben, beziehen sich die folgenden Leitsätze auf den Vorstand als Aufsichtsgremium und die operative Geschäftsführung als Ausführungsorgan. Hierbei ist es unerheblich, ob die operative Geschäftsführung durch haupt- oder ehrenamtliche MitarbeiterInnen erfolgt (etwa durch GeschäftsführerInnen, Einrichtungsleitungen oder hauptamtliche Vorstände).

Die beschriebenen Leitsätze gelten gleichermaßen für die operativen Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien von anderen Trägerorganisationen, die dem Landesverband angeschlossen sind.

10 Leitsätze für professionelle Trägerstrukturen

1. Vorstände sollen so besetzt werden, dass sie ihren vereinsrechtlichen und personalführenden (Aufsichts-)Pflichten zeitlich und kompetenzmäßig nachkommen.

Dies erfordert insbesondere,

- eine Personalsuche für Vorstände, die nicht nur einzelne Zielgruppen in der Tagespflege abbildet, sondern eine möglichst breite Zielgruppenakzeptanz findet
- dass in jedem Vorstand die notwendigen Kompetenzen (insbesondere auch vereinsrechtlich, fachlich etc.) ausreichend vertreten sein sollen
- dass die zuständigen Vorstände wenn möglich Kompetenzen in professioneller MitarbeiterInnenführung nachweisen können und dass es für MitarbeiterInnen transparente Strukturen, Wege und Ansprechpartner gibt.

Bei der Wahl von Vorständen soll außerdem auf Vielfalt geachtet und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen und Männern sowie eine ausgewogene Altersmischung ermöglicht werden.

2. Die Vorstandsarbeit soll so organisiert werden, dass mindestens folgende Aufgabenwahrnehmungen sichergestellt und transparent kommuniziert sind.

Der Vorstand

- berät, begleitet und überwacht die operative Geschäftsführung. Sofern diese von einem oder mehreren Vorständen selbst geführt werden, sorgt der Vorstand dafür, dass eine größtmögliche Transparenz hinsichtlich der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten geschaffen wird. Das Vier-Augen-Prinzip für Finanzen und rechtliche Verpflichtungen ist in diesem Fall auf Vorstände zu übertragen, die nicht mit der Geschäftsführung betraut sind;
- beteiligt sich, im Falle einer Geschäftsführung, nicht am operativen Geschäft; er ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung zeitnah einzubeziehen;
- ist für die Bestellung und die Ausgestaltung der Verträge der Mitglieder der Geschäftsführung verantwortlich und ist nach seinen Kräften bemüht gemeinsam mit diesem für eine frühzeitige Nachfolgeregelung zu sorgen;
- soll sich eine Geschäftsordnung geben (d.h. eine Aufgabenbeschreibung von Vorstand und hauptamtlichen MitarbeiterInnen);
- soll regelmäßig die Wirksamkeit seiner Tätigkeit reflektieren;

- informiert unverzüglich die Mitgliederversammlung über Tatsachen, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Trägerstrukturen/-profil grundlegend beeinflussen.

Die Vorstandsmitglieder sollen

- eine regelmäßige Teilnahme an den Sitzungen des Vorstandes,
- ausreichende zeitliche Ressourcen für die Aufsichtstätigkeiten,
- eine angemessene Vorbereitung auf die Sitzungen und
- ihre Bereitschaft zur verantwortungsvollen Mitwirkung bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

sicherstellen.

3. Es darf kein eigenwirtschaftliches Interesse bei einem oder mehreren Vorständen gegeben sein.

Vorstände engagieren sich ehrenamtlich. Dies schließt insbesondere aus, dass

- Vorstände eine über die gesetzlichen Ehrenamtszuschläge und Auslagenersatz hinausgehende Vergütung für die Vorstandstätigkeit erhalten (sofern eine Vergütung bezahlt wird).
- Vorstände Personen des Vorstands als MitarbeiterInnen des Vereins auf Dauer einstellen (keine Personenidentität zwischen operativer Arbeit und Aufsichtsmandat)
- hauptamtliche MitarbeiterInnen im Vorstand als stimmberechtigte Mitglieder vertreten sind
- Tagespflegepersonen, die als Vorstand fungieren, - sofern möglich - nicht von hauptamtlichen MitarbeiterInnen der Trägerorganisation auf Eignung überprüft, beraten, vermittelt und betreut werden.

4. Die Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen Vorständen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen folgt auch in rein ehrenamtlichen Vereinen den Grundsätzen einer klaren, transparenten und organisierten Zusammenarbeit.

5. In unseren Organisationen wird nur fachlich geeignetes hauptamtliches Personal eingestellt.

Das hat zur Folge, dass:

- den Anforderungen an die Fachlichkeit in allen Bereichen der Übertragung von Aufgaben genüge getan werden soll.
- für Vermittlung, fachliche Beratung, Begleitung und Qualifizierung Fachkräfte nach dem Fachkräftegebot des KJHG tätig sind: Diplom-Sozialpädagogen, Diplom-Sozialarbeiter, Diplom-Pädagogen bzw. Bachelor- oder Master-Abschlüsse. Sie verfügen u. a. über spezifische entwicklungspsychologische, pädagogische, pflegerische und gesundheitsbezogene Kenntnisse, die in Ausbildungsgängen auf akademischem Niveau (BA-Abschluss) oder durch die Teilnahme an qualifizierten Fort- und Weiterbildungskursen erworben wurden.

6. Der Schutz des Kindeswohls und die Qualität der Fachberatung sind zu garantieren und auf die Einhaltung des empfohlenen Fachberatungsschlüssels ist zu achten.

Trägerorganisationen, bei denen der empfohlene Fachberatungsschlüssel nicht erreicht wird, leiten Maßnahmen ein, um die Einhaltung des empfohlenen Fachberatungsschlüssels sicherzustellen. Das schließt ein, dass sich die Trägerorganisation an den öffentlichen Jugendhilfeträger bzw. an die Politik wendet und über eine ausreichende Finanzierung für die Fachberatung verhandelt.

In Fällen, wo die fachlichen Anforderungen den Kinderschutz und aufgrund der personellen Ausstattung die Fürsorgepflicht gegenüber MitarbeiterInnen gefährdet erscheinen, soll das Aufsichtsgremium prüfen, ob die Delegation an den öffentlichen Jugendhilfeträger zurückgegeben wird.

7. Ab einer bestimmten Größe sollen hauptamtliche Geschäftsführungsstrukturen implementiert werden.

8. Die Aufgaben der örtlichen Trägerorganisation müssen den fachlichen, rechtlichen und qualitativen Standards des Landesverbandes genügen.

9. Die Buchhaltung, Rechnungslegung und das interne Berichtswesen muss auch bei rein ehrenamtlich geführten Organisationen nach anerkannten Standards erfolgen.

Dies heißt insbesondere:

- Jahresabschlüsse sind nach den anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen zeitnah zu erstellen. Es können Quartalsabschlüsse oder Zwischenberichte erstellt werden.

- Ein Tätigkeitsbericht soll durch die Geschäftsführung erstellt werden.
- Es ist darauf zu achten, dass die Prüfung des Jahresabschlusses zeitnah nach dessen Aufstellung durchgeführt wird.
- Ein betriebliches oder internes Berichtswesen bildet die Grundlage für Entscheidungsprozesse innerhalb der Organisation und dient der internen Steuerung. Ein effektives Berichtswesen liefert gezielt und zeitnah genaue und auf die relevanten Fragestellungen bezogene Informationen.
- Eine externe Prüfung soll alle paar Jahre stattfinden.

10. Die Einhaltung der Vertragspflichten aus dem Delegationsvertrag mit dem öffentlichen Jugendhilfeträger ist sicherzustellen.

Wenn die Vertragspflichten nicht eingehalten werden können (z.B. aufgrund von Personalmangel, Überforderung des ehrenamtlichen Vorstandes oder bei struktureller Unterfinanzierung), wird dies den relevanten Netzwerkpartnern gemeldet, insbesondere:

- beim öffentlichem Jugendhilfeträger
- Politik
- Landesverband.

Beispiel: Stellenausschreibung



Beispiel: Stellenausschreibung für die Geschäftsführung des Tageselternvereins Kreis Esslingen

Geschäftsführer/-in

mit einem Beschäftigungsumfang von 100 % für den neu gegründeten Tageselternverein Kreis Esslingen zum 01.01.2010 gesucht.

Der Verein besteht aus den vier ehemals eigenständigen Ortsvereinen mit insgesamt 13 sozialpädagogischen Mitarbeiterinnen und 4 Verwaltungskräften. Im Rahmen eines Kooperationsvertrages mit dem Kreisjugendamt Esslingen sind diesen Vereinen Aufgaben nach §23 SGB VIII übertragen (Information und Beratung von Eltern, Vermittlung von Kindern in qualifizierte Tagespflegestellen, Gewinnung, Begleitung und Qualifizierung von Tagesmüttern).

Als Geschäftsführer/-in des neu gegründeten Vereines sind Ihre ersten Herausforderungen die Zusammenführung der Ortsvereine und die Etablierung von einheitlichen Standards. Sie sind für alle kaufmännischen, finanziellen und rechtlichen Belange des Vereines verantwortlich und repräsentieren den Verein in gutem Einvernehmen mit dem Vorstand.

Persönliche Voraussetzungen:

- Abgeschlossener Hochschul- oder Fachhochschulabschluss als Sozialökonom/in, Sozialwirt/in oder Betriebswirt/in
- Praktische berufliche Erfahrungen in Personalführung und Öffentlichkeitsarbeit
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, insbesondere Controlling
- Große Affinität zu Rechtsfragen
- Hohes Maß an Eigenständigkeit und zeitlicher sowie örtlicher Flexibilität
- Sehr gute kommunikative Fähigkeiten
- Gute Kenntnisse des Office-Paketes (Microsoft Word, Excel), Bereitschaft zur Einarbeitung in die bestehende Datenbank
- Fähigkeit zur Projektentwicklung und Präsentation von Ergebnissen
- Fähigkeit zur Moderation und Leitung von Gruppen
- Bereitschaft, sich in neue Arbeitsgebiete aktiv einzuarbeiten und diese aktiv zu gestalten
- Identifikation mit den Aufgaben und Zielen der Kindertagespflege

Wir bieten Ihnen

- Eine Aufgabe mit gestalterischen Freiräumen
- Eine Vergütung in Anlehnung an den TVöD

Beispiele für Vollmachten

A B W E S E N H E I T S V O L L M A C H T

Der	... e.V., Straße, Hausnummer, PLZ, Ort, vertreten durch ...,
bevollmächtigt	Frau/Herrn Vorname, Name, Straße, Hausnummer, PLZ, Ort,
zur	Führung der laufenden Geschäfte beschränkt auf den Bereich ...
während	der urlaubsbedingten Abwesenheit von Frau/Herrn Vorname, Name, Straße, Hausnummer, PLZ, Ort, in der Zeit von 00.00.0000 bis 00.00.0000
Ort, Datum, Unterschrift	

T Ä T I G K E I T S V O L L M A C H T

Der	... e.V., Straße, Hausnummer, PLZ, Ort, vertreten durch ...,
bevollmächtigt	Frau/Herrn Vorname, Name, Straße, Hausnummer, PLZ, Ort,
zur	Organisation und Durchführung der Veranstaltung am 00.00.0000 in ...

Die Vollmacht ermächtigt zu allen die Organisation und Durchführung der Veranstaltung betreffenden Handlungen, Maßnahmen und Rechtsgeschäfte, insbesondere auch zum Abschluss von Verträgen mit Vermietern, Lieferanten und Künstlern. Ausgeschlossen ist der Abschluss von Arbeitsverträgen.

Ort, Datum, Unterschrift

D A U E R V O L L M A C H T

Der	... e.V., Straße, Hausnummer, PLZ, Ort, vertreten durch ...,
bevollmächtigt	Frau/Herrn Vorname, Name, Straße, Hausnummer, PLZ, Ort,
zur	Vertretung des Vereins im Dachverband e.V. in ...

Umfasst ist die Wahrnehmung der Mitgliedschaftsrechte und
die Übernahme von Vorstands- und anderen Vereinsämtern.

Die Vollmacht gilt nur bei Vorlage des Originals. Sie kann jederzeit vom Verein widerrufen werden. Bei Widerruf ist die Vollmachtsurkunde dem Verein zurück zu geben.

Ort, Datum, Unterschrift

PROZESSVOLLMACHT

Der	... e.V., Straße, Hausnummer, PLZ, Ort, vertreten durch ...,
bevollmächtigt	Frau/Herrn Vorname, Name, Straße, Hausnummer, PLZ, Ort,
und	Frau/Herrn Vornamen, Name, Straße, Hausnummer, PLZ, Ort,
je einzeln	
zur	Führung des Arbeitsrechtsstreits
gegen	Frau/Herrn Vorname, Name, Straße, Hausnummer, PLZ, Ort, Prozessbevollmächtigt: Rechtsanwalt ..., Adresse,
wegen	Kündigung vom 00.00.0000
anhängig beim	Arbeitsgericht ... ,Aktenzeichen: ...

Die Vollmacht ermächtigt zu allen den Rechtsstreit betreffenden Prozesshandlungen, insbesondere zur Vornahme und Entgegennahme von Zustellungen sowie zur Beseitigung des Rechtsstreits durch Vergleich. Die Vollmacht erstreckt sich auch auf eventuelle Nebenverfahren.

Ort, Datum, Unterschrift:

Achtung: Soll eine Vollmacht auch zur Vornahme von Grundstücksgeschäften (Erwerb, Veräußerung und Verfügung über Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte) ermächtigen, muss sie notariell beglaubigt werden.

Mitmachbogen

Bitte zurücksenden an: Heide Pusch, Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e.V., Fax: 0711/ 54 89 05-39 oder E-Mail: pusch@tagesmuetter-bw.de

Folgende Rückmeldung/Frage/Anmerkung habe ich zum Leitfaden „Leitfaden zur Einführung einer hauptamtlichen Geschäftsführung in einen Tageselternverein“:

Ich bitte um Kontaktaufnahme: Ja Nein

Meine Kontaktdaten sind (Angabe ist freiwillig):

Name : _____

Telefonnummer: _____

Emailadresse: _____

Vielen Dank für Ihre Rückmeldung!