



kibesuisse

# Auf dem Weg zur zukunftsfähigen Tagesfamilienorganisation

Schlüsselkriterien und Umsetzungsideen zur Entwicklung  
und Optimierung von professionellen Organisationsstrukturen

## Editorial

---

Der Alltag der heutigen Tagesfamilienorganisationen (TFO) ist geprägt von komplexen gesellschaftlichen und politischen Anforderungen. Auf der einen Seite müssen sie den berechtigten Erwartungen an eine hohe pädagogische Qualität gerecht werden. Auf der anderen Seite stehen sie unter dem Druck, ihre Organisation möglichst wirtschaftlich und effizient zu führen. Vorliegendes Dokument ist mit dem Ziel entstanden, die Tagesfamilienorganisationen in diesem dynamischen Umfeld sowie bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.

In einem ersten Schritt wurde mittels Literaturrecherche nach aktuellen Schlüsselkriterien gesucht, welche die Professionalität und Zukunftsfähigkeit von Tagesfamilienorganisationen begünstigen. Diese gelten für alle Organisationen und sind unabhängig von Grösse, Standort oder Gesetzgebung. Um die langjährigen Kenntnisse und Erfahrungen des Verbandes im Bereich TFO zu integrieren, wurden auch frühere und bestehende Grundlagendokumente von kibesuisse in die Recherche miteinbezogen.

In einem zweiten Schritt trafen sich Expert\*innen aus verschiedenen Organisationen und Regionen der Schweiz zu drei Arbeitsgruppensitzungen. Die Schlüsselkriterien wurden weiterentwickelt, ergänzt, thematisch zu Handlungsfeldern gebündelt und mit zahlreichen Umsetzungsideen versehen. Im Bewusstsein, dass Tagesfamilienorganisationen eine hohe Diversität aufweisen, und um den unterschiedlichen Ausgangslagen und Voraussetzungen gerecht zu werden, wurde ein breites Spektrum von Umsetzungsideen gewählt.

Einen konkreten Einblick in unterschiedliche Welten der Organisationen bietet der jeweilige Praxisbezug der Handlungsfelder. Darin wird auf eindrückliche Weise aufgezeigt, wie verschieden die Rahmenbedingungen in der Schweiz sind und wie die Organisationen sich darin entwickeln. Zudem zeigt sich darin das Bestreben einzelner Organisationen, sowohl die eigenen Organisationsstrukturen wie auch die Betreuungsförm «Tagesfamilien» an sich stetig weiterzuentwickeln und zu professionalisieren.

Im Laufe der Erarbeitung des vorliegenden Dokumentes wurde den Autorinnen zunehmend bewusst, dass der angedachte Umfang der Arbeit der Gesamtheit der Anforderungen und Aufgaben von Tagesfamilienorganisationen nicht vollständig gerecht wird. Vielmehr handelt es sich um eine Auswahl von Schlüsselkriterien und Umsetzungsideen, welche massgeblich zur Entwicklung und Optimierung von professionellen Organisationsstrukturen beitragen können. Für viele der unten aufgearbeiteten Themen bietet der Qualitätsentwicklungsplan für Tagesfamilien und Tagesfamilienorganisationen (Verein QualiKita, 2019) konkrete Unterstützung bei der Umsetzung eines am Wohl der Kinder ausgerichteten Qualitätsmanagements und empfiehlt sich somit als Basis für ein zukunftsfähiges Management in TFO. Zudem enthalten das Literaturverzeichnis und die Literaturempfehlungen weitere Quellen, für eine vertiefte Auseinandersetzung.

Wie andere Betriebe auch müssen Tagesfamilienorganisationen ihr «Unternehmen» professionell und zukunftsgerichtet führen, um sich auf dem Markt behaupten zu können. Vorliegendes Dokument möchte sie auf diesem Weg unterstützen.

Tanja Bischof und Esther Hartmann

## Inhaltsverzeichnis

---

Leitbild und Strategie.....	4
Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation.....	6
Finanzielle Unternehmensführung.....	8
Personalmanagement.....	10
Qualitätsmanagement.....	12
Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung.....	14
Angebot und Angebotsentwicklung.....	16
Organisationsentwicklung.....	18
Literaturverzeichnis.....	19
Literaturempfehlungen.....	19
Danksagung.....	20

# Leitbild und Strategie



## Theorie

Das Leitbild und die Strategie einer Organisation müssen allen Mitarbeitenden bekannt sein und von ihnen verstanden werden, damit sie ihr eigenes Denken und Handeln daran orientieren können. Um dies sicherzustellen, beschäftigt sich die strategische Führung über einen längeren Zeitraum mit der Grundorientierung und der Unternehmenspolitik (Leitbild), welche der Organisationsstrategie zugrunde liegen. Die operative Führung ist verantwortlich für die Kommunikation von Leitbild und Strategie sowie für das Entwickeln von für die Zielerreichung notwendigen Strukturen und Prozessen (Weiss, 2018).



## Selbstcheck

- Ja, das ist unsere Stärke!
- Ja, mit Entwicklungspotenzial!
- Nein, hier besteht Handlungsbedarf!



## Schlüsselkriterien

**Das Leitbild wurde von der strategischen Leitung in Kooperation mit Verantwortlichen der operativen Ebene festgelegt, umgesetzt und aufrechterhalten. Es ist für den Zweck der Tagesfamilienorganisation angemessen und identitätsstiftend.**  
(Verein QualiKita, 2019, Qualitätsentwicklungsbereich 7)

### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:



- Die Kernaufgaben der Tagesfamilienorganisation, die Werte und Ziele der Organisation sind klar formuliert.
- Die Mitarbeitenden werden mit den Kernaufgaben, Werten und Zielen der Tagesfamilienorganisation vertraut gemacht (z.B. beim Einarbeitungsprogramm, in Teamsitzungen etc.).
- Der Inhalt des Leitbildes wird regelmässig auf Aktualität, Aussagekraft und Widerspruchsfreiheit überprüft (z.B. in gemeinsamen Workshops).

**Strategie und Entwicklungsziele der Tagesfamilienorganisation wurden auf der Grundlage des Leitbildes erarbeitet.**  
(Verein QualiKita, 2019, Qualitätsentwicklungsbereich 7)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Strategische Ziele werden erarbeitet und überprüft (z.B. in Strategietagen).
- Aus den strategischen Zielen werden Massnahmen (operative Umsetzung) abgeleitet und formuliert.
- Die Verantwortlichen der operativen Ebene priorisieren ihre Aufgaben aufgrund der strategischen Ziele (Massnahmenplanung).
- Es wird regelmässig überprüft, ob die bestehende Unternehmenspolitik und die Strategie noch zeitgemäss sind.



## Praxisbezug

### **Interview mit Karen Umbach, Präsidentin des Vereins KiBiZ Kinderbetreuung Zug und Vorstandsmitglied bei kibesuisse, und Beatrice Turuani, Vorstandsmitglied bei AFDS (Associazione Famiglie Diurne Sopraceneri) und kibesuisse**

*Ihr beide seid im strategischen Gremium einer Tagesfamilienorganisation tätig. Wie gestaltet eure Organisation die Entwicklung von Strategie und Leitbild?*

Karen Umbach (KU): Unser Vorstand und die Geschäftsleitung überprüfen alle zwei Jahre an Tagesworkshops die definierte Strategie und nehmen bei Bedarf Anpassungen vor. Dabei werden je nach aktuellen Herausforderungen externe Berater\*innen beigezogen.

Beatrice Turuani (BT): Die drei im Kanton Tessin existierenden Tagesfamilienorganisationen haben sich innerhalb des Tessiner Verbandes der Tagesfamilien (Federazione Ticinese delle Famiglie Diurne) zusammengeschlossen. Die strategischen Aspekte werden zunächst im Vorstand der drei einzelnen Organisationen diskutiert und dann je nach Zuständigkeit in den Vorstand des Verbandes getragen. Bedarfsabklärungen sowie allfällige Anpassungen werden im Rahmen von Ad-hoc-Schulungen unter Einbeziehung von Vermittler\*innen und Vorstandsmitgliedern vorgenommen.

*Karen Umbach, unterscheidet sich die Strategie von KiBiZ in den Bereichen Tagesfamilien und Kindertagesstätten und warum?*

KU: Ja, da gibt es durchaus Unterschiede. Da wir im Bereich Tagesfamilien mit Leistungsaufträgen der Gemeinden arbeiten, ist unser Handlungsspielraum etwas kleiner und wir setzen hier andere Schwerpunkte. Eine Qualitätsstrategie fahren wir allerdings in beiden Bereichen und setzen auf professionelle und qualitativ überzeugende Bildungs- und Betreuungsangebote.

*Wie setzt ihr euch in euren Vorständen mit dem Thema «Unternehmenspolitik» auseinander?*

KU: Als langjährige Nonprofit-Organisation mit Mitgliedern aus kirchlichen und öffentlich-rechtlichen Trägerschaften ist uns die Bildungs- und Betreuungsqualität sowie das gesellschaftspolitische Engagement sehr wichtig. Beides prägt unsere Unternehmenspolitik. Durch unsere aktive Kommunikation nach innen und aussen wird unser Verein mit diesen Werten in Verbindung gebracht und kann sich damit von anderen Anbietenden unterscheiden.

BT: Unsere Organisation ist seit mehr als 30 Jahren aktiv und unser Angebot wurde im Laufe der Jahre stets den regionalen Gegebenheiten und dem wachsenden Bedarf seitens der Familien angepasst. Die Grundsätze der Organisation sind gut verankert. Die starken Veränderungen in unserem Tätigkeitsfeld machen eine fortlaufende Fokussierung auf Qualitätsentwicklung sowie auf die damit verbundenen organisatorischen Verbesserungen innerhalb der Organisation unumgänglich. Der Vorstand legt grossen Wert auf Transparenz und externe Kommunikation. Dadurch wurden wir als kompetente und professionelle Organisation anerkannt. Gleichzeitig steigt die Notwendigkeit einer aktiven, zeitnahen und transparenten internen Kommunikation.

*Bea Turuani, was tut ihr bei AFDS als Arbeitgeberin, damit alle Mitarbeitenden mit eurer Unternehmenspolitik und eurer Strategie vertraut sind oder, noch besser, sich damit identifizieren können?*

BT: Bei allen drei von der AFDS angebotenen Betreuungsformen werden unsere Grundsätze und einige Aspekte unserer Unternehmenspolitik bereits bei den ersten Vorstellungsgesprächen präsentiert. Was die Tagesfamilien anbelangt, werden diese Aspekte während der Grundbildung, der Weiterbildungen und der runden Tische vertieft und konsolidiert. Nicht zuletzt tragen auch die regelmässigen Austausche mit den Bezugspersonen (Vermittler\*innen und «educatrici familiari» [Familienerziehende]) und die Dokumentierung rund um ihre Funktion zu mehr Identifizierung und Beteiligung innerhalb der Organisation bei.

# Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation



## Theorie

Die Aufbauorganisation regelt die Zuordnung einzelner Funktionen zu bestimmten Aufgaben sowie die Weisungsbefugnisse der einzelnen Funktionen. Die Ablauforganisation gibt Auskunft über die Abfolge von Entscheidungen und Handlungen und ordnet die Arbeitsprozesse. Ziele dieser organisierten Arbeitsabläufe sind Effektivität – also das Erreichen der definierten Ziele – sowie Effizienz bei der Aufgabenerfüllung (Stellmacher, 2011).



## Selbstcheck

- Ja, das ist unsere Stärke!
- Ja, mit Entwicklungspotenzial!
- Nein, hier besteht Handlungsbedarf!



## Schlüsselkriterien

**Die Tagesfamilienorganisation kennt die gesetzlichen Grundlagen und die Verantwortlichkeiten und Prozesse in Bezug auf Aufsicht, Meldepflicht und Bewilligung sind klar definiert.** (kibesuisse, 2021)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Es findet eine Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Grundlagen statt. Diese werden ausnahmslos eingehalten.
- Die Verantwortlichkeiten und Prozesse bezüglich Aufsicht, Meldepflicht und Bewilligung sind festgehalten.

**Die Prozesse der Tagesfamilienorganisation sind so ausgestaltet, dass sie ihrem Auftrag und der Erreichung ihrer Ziele dienen.** (kibesuisse, 2020; kibesuisse, 2021)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Alle aktuellen Prozesse werden identifiziert (z.B. in einer Prozesslandkarte) und dienen der Gestaltung/ Schaffung von entsprechenden Funktionen.
- Wichtige Abläufe (z.B. Einstellung und Einarbeitung von Mitarbeitenden, Eingewöhnung der Kinder) werden standardisiert und transparent beschrieben (z.B. durch Prozessbeschreibungen in einem Organisationshandbuch).
- Die Prozesse werden so definiert, dass Klarheit, Effizienz und strukturierte Abläufe entstehen.

## Die Tagesfamilienorganisation stellt sicher, dass erforderliche Fachkompetenzen auf allen Ebenen gewährleistet sind.

(kibesuisse, 2020; Verein QualiKita, 2019, Qualitätsentwicklungsbereich 6)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Die strategische Ebene verfügt über unterschiedliche Fachkompetenzen (z.B. durch Ressorts Pädagogik, Personal, Recht, Finanzen etc.).
- Das im Anforderungsprofil geforderte Fachwissen wird bei der Anstellung aller Mitarbeitenden geprüft, fehlende Fachkompetenzen werden zeitnah erlangt.
- Die Mitarbeitenden nehmen bei Bedarf, aber mindestens einmal jährlich, und auf Basis des Kompetenzprofils an Fort- und Weiterbildungen teil.
- Fachwissen und Erfahrungen aus Fort- und Weiterbildungen werden im Team besprochen und im Alltag umgesetzt.
- Beurteilung und mögliche Erweiterungen der Fachkompetenzen (z.B. durch Weiterbildungen) sind Teil der jährlichen Mitarbeitendengespräche.

## In der Tagesfamilienorganisation sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geregelt und schriftlich festgehalten.

(kibesuisse, 2017; Verein QualiKita, 2019, Qualitätsentwicklungsbereich 6)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Das Organigramm verschafft Übersicht und Orientierung (z.B. indem es den Aufbau, die Struktur und die Aufgabenverteilung der Tagesfamilienorganisation aufzeigt) und unterstützt die Tagesfamilienorganisation in ihrer Kommunikation (z.B. mit Mitarbeitenden, externen Anspruchsgruppen).
- Es bestehen für alle Mitarbeitenden Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen.
- Vorhandene Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen werden laufend den aktuellen Gegebenheiten angepasst.



## Praxisbezug

**Buchtipps von Ilona Stolz, Leitung Geschäftsstelle, Tagesfamilien Mittel- und Oberthurgau (MOTG): «Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen» (Hans Lichtsteiner, Markus Gmür, Charles Giroud, Reinbert Schauer).**

«Während der sehr spannenden Mitarbeit in der Arbeitsgruppe "Schlüsselkriterien und Umsetzungsideen zur Entwicklung und Optimierung von professionellen Organisationsstrukturen" wurde mir eines immer deutlicher. Wir, die wir in Tagesfamilienorganisationen (TFO) tätig sind, müssen uns in wiederkehrenden Abständen ganz grundsätzliche Fragen stellen und Bisheriges kritisch hinterfragen. Die Bedürfnisse der Menschen, in unserem Fall der Eltern, aber auch der Betreuungspersonen und Subventionsgeber, verändern sich vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen.

Tagesfamilienorganisationen befinden sich seit ihren Gründungen in stetiger Entwicklung, weg vom helfenden Gedanken hin zum unternehmerischen Denken. Die Organisationen sehen sich wachsenden Herausforderungen gegenüber. Wir haben es immer weniger mit einem Verein im klassischen Sinne zu tun als vielmehr mit wirtschaftlichen und personellen Fragestellungen eines Unternehmens. Professioneller Sachverstand und ein hohes Mass an Engagement sind Erfolgsfaktoren, die uns bis hierhergetragen haben, aber um zukunftsfähig zu bleiben, braucht es zusätzliche Kenntnisse und Erfahrungen von Managementmethoden und -instrumenten. TFO sind Unternehmen, aber keine KMU im erwerbswirtschaftlichen Sinn. Grundsätze eines erwerbswirtschaftlichen Unternehmens lassen sich nicht einfach auf TFO übertragen. Während das Ziel von profitorientierten Unternehmen die Rentabilität ist, stehen bei TFO die Bedarfsdeckung und das Wohl der Kinder im Vordergrund – das Erfüllen unseres Auftrages. Unser Produkt ist die Dienstleistung, ergänzend zu Angeboten von Staat oder marktgesteuerten Unternehmen. Unser Erfolg misst sich nicht an Gewinn, Umsatz oder Marktanteilen, sondern an der Qualität der erbrachten Bildungs- und Betreuungsleistung. Nichtsdestotrotz spielt die Beschaffung von Finanzmitteln eine zentrale Rolle.

Das Buch "**Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen**" beleuchtet die heutigen Anforderungen an eine Nonprofit-Organisation sowie Umsetzungsstrategien in einer nachvollziehbaren und gut verständlichen, praxisorientierten Weise – empfehlenswert für all diejenigen, die sich eingehender mit Fragestellungen eines erfolgreichen Managements einer TFO auseinandersetzen möchten.»



## Theorie

Tagesfamilienorganisationen finanzieren sich meist mit Mitteln aus unterschiedlichen Quellen wie Elternbeiträgen, Zuschüssen von Gemeinden/Kantonen, Mitgliederbeiträgen, Spenden etc. Diese sogenannte Mischfinanzierung ist mit einer Reihe von Herausforderungen verbunden und erfordert ein systematisches und professionelles Finanzmanagement. Dabei gilt es zu beachten, dass die finanzielle Unternehmensführung effektiv, zukunftsorientiert und im Interesse der zentralen Anspruchsgruppen wahrgenommen wird (Andessner, 2018).



## Selbstcheck

- Ja, das ist unsere Stärke!
- Ja, mit Entwicklungspotenzial!
- Nein, hier besteht Handlungsbedarf!



## Schlüsselkriterien

**Eine professionelle finanzielle Unternehmensführung garantiert die Rentabilität, Liquidität und Qualität der Tagesfamilienorganisation.** (kibesuisse, 2020)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Tarife, Finanzquellen und Budget werden jährlich überprüft und ggf. angepasst.
- Die Vollkosten werden regelmässig berechnet, damit notwendige Massnahmen (z.B. Tarifierpassung, Reduktion der Ausgaben) frühzeitig eingeleitet werden können.
- Die Vollkosten beinhalten Qualitätsentwicklungsmassnahmen (z.B. interne Weiterbildung, Prozessbegleitung zur Einführung eines Qualitätsmanagements).
- Ein allfälliger Zusammenschluss mit anderen Tagesfamilienorganisationen wird geprüft, um eine Optimierung der Kosten pro Betreuungsstunde zu erreichen.

**Die abgeschlossenen Leistungsvereinbarungen entsprechen den Bedürfnissen der Tagesfamilienorganisation und ermöglichen ihr die Wahrnehmung ihres Auftrages.** (kibesuisse, 2021)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Die Leistungsvereinbarungen werden regelmässig dahingehend geprüft, ob sie noch den Bedürfnissen der Tagesfamilienorganisation und ihrem Auftrag entsprechen (z.B. Deckung des Vollkostensatzes).
- Die eigenen Grundsätze werden bei Verhandlungen selbstbewusst vertreten (z.B. fixe Bestandteile der Leistungsvereinbarung, wählbare Module, qualitätsfördernde Finanzierung).
- Qualitätsfördernde Finanzierungsmöglichkeiten werden bei der Gemeinde bekannt gemacht und nach Bedarf ausgehandelt (siehe dazu z.B. «Qualitätsfördernde Finanzierung der familienergänzenden frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung. Empfehlung und Musterberechnungen für Zürcher Gemeinden (2021)»).
- Die Tagesfamilienorganisation setzt sich mit Argumenten (wie z.B. Chancengerechtigkeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zusätzlichen Steuereinnahmen der Gemeinde) für die Subventionierung der Elterntarife ein, damit alle Eltern (unabhängig von ihrem Einkommen) das Angebot der Tagesfamilienorganisation nutzen können.





## Praxisbezug

**Brigitta Guillet, Co-Leitung Finanzen & Administration, aus der Praxis von Tagesfamilien Zürcher Unterland (TFZU)**

### **Finanzierung über Vollkostentarif**

«Im Bereich der Finanzierung von TFO besteht offensichtlich eine enorme Vielfalt, je nach Kanton, Stadt, Gemeinde etc. Wir sind eine NPO und als Verein organisiert. Unser Finanzierungs-konzept ist seit mehreren Jahren sehr einfach und hat sich bewährt. Es besteht aus der konsequenten

- Verrechnung des Vollkostentarifs;
- Verrechnung verursachergerechter Gebühren (z.B. Anmeldegebühren, Mahngebühren etc.) und Leistungen, die wir für Dritte (z.B. Gemeinden) erbringen.
  - ⇒ allfällige Subventionen von Gemeinden werden immer an die Eltern ausgerichtet, können aber teilweise direkt über uns abgerechnet werden.

Diese Einnahmen decken alle unsere Kosten im Zusammenhang mit der Tagesfamilienbetreuung (Löhne, Sozialleistungen, Aus- und Weiterbildung, Geschäftsstelle, Lohnausfall bei Krankheit, Qualitätsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit etc.).

Durch die Erweiterung unserer Organisation und die Übernahme von sich auflösenden Vereinen sind wir stetig gewachsen und haben mittlerweile mit 29 Gemeinden im Zürcher Unterland Leistungsvereinbarungen abgeschlossen. Unsere Offenheit für solche Veränderungen und die dafür notwendige Flexibilität haben sich als grossen Vorteil erwiesen. So konnte die Organisation TFZU im Zürcher Unterland ein grosses Netz an Tagesfamilien aufbauen, welches dem individuellen Bedarf der Eltern – auch der Eltern in umliegenden Gemeinden – besser entspricht. Die Kosten für die Übernahme von bestehenden Lösungen oder für den Aufbau von neuen oder erweiterten Bildungs- und Betreuungsangeboten in Tagesfamilien werden den Vereinen oder Gemeinden verursachergerecht in Rechnung gestellt, um den Vollkostentarif der Eltern nicht zu belasten. Unsere Erfahrung im Verhandeln von Leistungsvereinbarungen (LV) mit neu interessierten Gemeinden führt zu mehr Effizienz und vereinfacht den Prozess. Zudem vertreten wir in den LVs eine klare Haltung betreffend die Anforderungsprofile für Betreuungspersonen und weitere nicht verhandelbare Punkte.»

### **Auswahl von Betreuungspersonen**

«Unsere Anforderungsprofile für interessierte Betreuungspersonen sind transparent und klar definiert. Beispielsweise kommt für eine Neuanstellung bei uns nur in Frage, wer an mindestens 3 Tagen pro Woche (Pensum mind. 60%) zur Verfügung steht. Nur so können auch die Bedürfnisse von Eltern mit unregelmässigen Arbeitsplänen (Pflege, Flughafen etc.) abgedeckt werden.

Durch diese Selektion haben wir vor allem hochprozentig arbeitende Mitarbeitende und die Anstellung lohnt sich auch aus wirtschaftlicher Sicht. Bei der Kosten-Nutzen-Analyse werden die Kosten für Bildung, Bewerbungsprozess und zukünftig anfallende Kosten wie Mitarbeitendengespräche, Jahresessen etc. berücksichtigt. Zudem bieten wir eine vorteilhafte Pensionskassenlösung (ohne Koordinationsabzug bei Erreichen der Eintrittsschwelle). Ca. 50% unserer Betreuungspersonen sind aktuell pensionskassenpflichtig. Es ist uns ein Anliegen, unseren Mitarbeitenden faire und zeitgemässe Anstellungsbedingungen zu bieten und sie so langfristig zu behalten.»

### **Organisation**

«Wir sehen uns als Dienstleistungsunternehmen und bieten flexible, individuelle und familiennahe Bildung und Betreuung in Tagesfamilien im Zürcher Unterland an.»



## Theorie

Eine erfolgreiche Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden stehen in einem engen Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen und den Unterstützungsstrukturen der Tagesfamilienorganisation. Je kompetenter die Verantwortlichen wahrgenommen werden und je attraktiver und professioneller die Arbeitsbedingungen ausgestaltet sind, desto besser gelingt es den Tagesfamilienorganisationen, neue Mitarbeitende zu finden und bestehende zu halten (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020).



## Selbstcheck

- Ja, das ist unsere Stärke!
- Ja, mit Entwicklungspotenzial!
- Nein, hier besteht Handlungsbedarf!



## Schlüsselkriterien

**Die Tagesfamilienorganisation gestaltet und regelt die Arbeitsbedingungen und hält dabei die gesetzlichen Vorgaben verbindlich ein.** (kibesuisse, 2017)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Es existieren Arbeitsverträge, ein Personalreglement und Stellenbeschriebe.
- Die Tagesfamilienorganisation gewährleistet einen existenzsichernden Lohn.
- Personelle Prozesse sind von der Rekrutierung bis zum Austritt verbindlich und transparent definiert.

**Die Führung der Mitarbeitenden richtet sich nach aktuellen Management-Modellen.** (kibesuisse, 2021)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Es existieren Führungsgrundsätze und Mitarbeitende mit Führungsverantwortung reflektieren ihr Führungsverständnis (z.B. in gemeinsamen Miniworkshops für Vermittler\*innen).
- Alle Personen mit Führungsverantwortung verfügen über entsprechendes Fachwissen.
- Führungsspezifische Weiterbildungen für Mitarbeitende mit Führungsverantwortung sind sichergestellt.

**Durch attraktive Arbeitsbedingungen gelingt es der Tagesfamilienorganisation, Mitarbeitende zu gewinnen und binden.** (Buhl et al., 2020; Schoyerer, Ihm & Bach, 2020)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Es werden Anreize durch jährlich interne und/oder externe Fortbildungen geschaffen.
- Mitarbeitende werden bei der persönlichen beruflichen Weiterentwicklung (z.B. Validierungsverfahren zur Fachperson Betreuung Kinder) unterstützt.
- Mitarbeitende erhalten bei Bedarf jederzeit fachliche Beratung durch ihre Vorgesetzten (z.B. Betreuungsperson durch Vermittler\*in).
- Interne sowie externe Vernetzungs- und Austauschtreffen werden regelmässig angeboten und gepflegt.
- Die Betreuungspersonen werden bewusst in die Tagesfamilienorganisation eingebunden (z.B. Teamentwicklungsmassnahmen).
- Die gezielte Unterstützung bei Tätigkeitsbeginn (z.B. organisierte Einarbeitung) wird sichergestellt.

**Die Handlungskompetenzen von Betreuungspersonen und weiteren Mitarbeitenden werden weiterentwickelt und die Reflexion sichergestellt.** (Verein QualiKita, 2019, Qualitätsentwicklungsbereich 6)



**Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:**

- Es finden regelmässige Sitzungen im Team statt (z.B. Austauschgefäss für Vermittler\*in mit Betreuungspersonen), in denen die pädagogische Arbeit reflektiert und geplant wird.
- Fachwissen und Erfahrungen aus Fort- und Weiterbildungen werden im Team besprochen und in der Alltagsarbeit umgesetzt.
- Die Zusammenarbeit zwischen den Vermittler\*innen ist institutionalisiert (z.B. regelmässige Sitzungen, 4-Augen-Prinzip, Stellvertretungen, Jobsharing).



## Praxisbezug

### **Ea Studer über ihren Alltag als Vermittlerin bei der AFDS (Associazione Famiglie Diurne Sopraceneri) im Tessin.**

«Die Zusammenarbeit mit den Eltern erfordert viel Einfühlungsvermögen, Verständnis, Vertrauen und die Fähigkeit, andere nicht zu beurteilen. Diese Rolle wird von Vermittler\*innen übernommen, die im Tessin meistens zu zweit arbeiten. Diese Arbeitsweise hat sowohl für die Vermittler\*innen als auch für die Tagesfamilien bzw. die Eltern zahlreiche Vorteile (z.B. steht Eltern und Tagesfamilien auch bei Abwesenheit einer Person immer eine weitere Ansprechperson zur Verfügung).

Bei der Arbeit im Team wird die Verantwortung geteilt und Situationen können gemeinsam analysiert werden. Der Grundsatz "vier Augen sind besser als zwei" ist auch in der Rekrutierung von geeigneten Tagesfamilien von grundlegender Bedeutung. Zudem kann ein Team, welches aus unterschiedlichen professionellen Profilen zusammengesetzt ist, besser auf die individuellen Bedürfnisse jeder Familie eingehen. An regelmässigen Sitzungen, an denen alle Vermittler\*innen und "educatrici familiari" (Familienerziehende) des Vereins teilnehmen, werden Erfahrungen und in der Praxis beobachtete Trends ausgetauscht. Sie dienen als Denkanstoss (z.B. zur Angebotsverbesserung) und stärken die Zusammenarbeit und die interne Organisation.

Die Betreuungspersonen in Tagesfamilien sind professionelle Mitarbeitende mit Arbeitsvertrag und Berufsgeheimnis, die sich an das pädagogische Konzept der TFO halten. Die Vermittler\*innen überprüfen regelmässig die Umsetzung der Regeln und unterstützen die Betreuungspersonen bei ihrer täglichen Arbeit. Zudem stehen den Betreuungspersonen im Tessin auch "educatrici familiari" (Familienerziehende) zur Seite, welche sie bei Schwierigkeiten unterstützen und ihnen alters- und entwicklungsgerechte Aktivitäten aufzeigen. Nach dem Besuch bei der Tagesfamilie verfasst der\*die "Familienerziehende" einen Bericht, den er\*sie an die Tagesfamilien und an die zuständigen Vermittler\*innen weiterleitet. Bei der täglichen Arbeit findet somit ein ständiger Austausch von Informationen zwischen Vermittler\*innen, "Familienerziehenden" und Tagesfamilien statt.

Besonders in der Anfangsphase begleiten Vermittler\*innen Mütter, Väter und Kinder zu den Tagesfamilien und erst wenn die Voraussetzungen stimmen, beginnt die Eingewöhnung. Dadurch wird sichergestellt, dass das Kind sich sicher und geborgen fühlt. Den Tagesfamilien und den Eltern steht es frei, welche persönlichen Informationen sie untereinander teilen möchten.

Die Tessiner TFO werden vom Kanton subventioniert. Dies erlaubt es ihnen, eine professionelle Betriebsstruktur aufzubauen, welche eine effizientere Organisation und Koordination, eine verlässliche (Qualitäts-)Kontrolle sowie die nachhaltige Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden ermöglicht. Zudem ermöglicht die Subventionierung allen Familien einen gleichberechtigten Zugang zum Angebot, da die Kosten einkommensabhängig berechnet werden und somit für alle erschwinglich sind, ohne dass die Qualität beeinträchtigt wird.»



## Theorie

Qualitätsmanagement beinhaltet sowohl Qualitätsentwicklung wie auch Qualitätssicherung. Dabei werden evidenzbasierte, transparente und verbindliche Qualitätsmerkmale definiert und deren Umsetzung kontrolliert. Da Qualität nicht statisch, sondern ein sich ständig weiterentwickelnder Prozess ist, müssen die Qualitätsmerkmale laufend überprüft und bei Bedarf angepasst werden (Verein QualiKita, 2019a).



## Selbstcheck

- Ja, das ist unsere Stärke!
- Ja, mit Entwicklungspotenzial!
- Nein, hier besteht Handlungsbedarf!



## Schlüsselkriterien

**Die Tagesfamilienorganisation führt ein am Wohl der Kinder und deren Entwicklung ausgerichtetes Qualitätsmanagement und macht dies gegen innen und aussen sichtbar.**

(kibesuisse, 2020; Verein QualiKita, 2019, Qualitätsentwicklungsbereiche 7 und 8)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Es wurde ein geteiltes Qualitätsverständnis unter Einbezug des Teams erarbeitet und umgesetzt.
- Die Tagesfamilienorganisation setzt sich mit dem Qualitätsentwicklungsplan für Tagesfamilien auseinander und plant die Implementierung in der Organisation.
- Es finden regelmässige Selbstevaluationen auf der Grundlage des Qualitätsentwicklungsplans für Tagesfamilien und Tagesfamilienorganisationen statt.
- Es werden regelmässig Befragungen der Eltern und der Mitarbeitenden durchgeführt und die Ergebnisse der Umfragen werden für die Weiterentwicklung der Qualität genutzt.
- Mitarbeitende nehmen regelmässig an spezifischen Veranstaltungen, Fachtagungen, Fachaustauschen und Weiterbildungen teil.
- Qualitätsprojekte, Resultate von Umfragen etc. werden auf der Website der Tagesfamilienorganisation sichtbar gemacht.

**Das pädagogische Konzept basiert auf dem Leitbild der Tagesfamilienorganisation und auf aktuellen wissenschaftlichen Grundlagen und macht Aussagen zu pädagogischen Zielen, Eingewöhnung, Inklusion und Partizipation.**

(Verein QualiKita, 2019, Qualitätsentwicklungsbereich 8)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Ein pädagogisches Konzept wird implementiert, umgesetzt, regelmässig evaluiert und weiterentwickelt (z.B. durch eine Arbeitsgruppe, als Bestandteil der Jahres- und Mehrjahresplanung, durch Beobachtungsbesuche der Vermittler\*innen).
- Die Auseinandersetzung mit dem pädagogischen Konzept ist ein fortlaufender, standardisierter Prozess (z.B. als Bestandteil von Teamsitzungen, Hospitationen etc.).
- In die Evaluation und Weiterentwicklung des pädagogischen Konzepts werden verschiedene Funktionen innerhalb der Tagesfamilienorganisation miteinbezogen (z.B. in Workshops).

- Es werden Veranstaltungen (z.B. interne Weiterbildung, Referate, Workshops, Austausche) für Betreuungspersonen zu relevanten Themen aus dem pädagogischen Konzept (z.B. Eingewöhnung, Partizipation oder Inklusion) durchgeführt.

**Alle Konzepte und Regeln sind auf dem aktuellen Stand und den betreffenden Mitarbeitenden bekannt.**

(Verein QualiKita, 2019, Qualitätsentwicklungsbereich 8)



**Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:**

- Mitarbeitende werden beim Stellenantritt in die Konzepte und Regeln eingeführt.
- Der Aktualisierungsprozess sowie die Sicherstellung der Information über neue Inhalte sind standardisiert (z.B. durch ein Grobkonzept, ein Dauertraktandum an Teamsitzungen, eine unterzeichnete Kenntnisnahme oder Online-Informationsveranstaltungen).
- Neue Erkenntnisse aus Fort- und Weiterbildungen werden, sofern angemessen, in die bestehenden Konzepte und Regelungen integriert (z.B. durch proaktive Rückmeldungen der Mitarbeitenden an die zuständigen Personen).



## Praxisbezug

**Susanne Büsser, Leitung Tagesfamilien, Stiftung GFZ: «Bildungsorientierte Qualitätsentwicklung in Tagesfamilien der Stiftung GFZ»**

«Die Stiftung GFZ (Gemeinnützige Frauen Zürich) setzt seit 2013 auf den nationalen Qualitätsstandard "QualiKita". Seit Kurzem besitzen alle 15 Kindertagesstätten der Stiftung das begehrte Qualitätslabel. GFZ ist damit die erste grosse Trägerschaft schweizweit, bei welcher alle Kindertagesstätten mit dem Label ausgezeichnet wurden.

In der Tagesfamilienbetreuung hat GFZ seit 2019 zwei Pilotprojekte zur Qualitätsentwicklung und Bildungsorientierung erfolgreich durchgeführt. Aktuell wird der Qualitätsstandard von QualiKita für die Tagesfamilien erprobt und das Verfahren dazu definiert. Dabei konnte GFZ zeigen, dass Qualitätsentwicklung in Tagesfamilien mit Selbst- und Fremdevaluation möglich ist, aussagekräftige Ergebnisse entstehen und die Qualität sichtbar wird. Aus den Ergebnissen können individuelle wie auch allgemeingültige Entwicklungsziele formuliert und damit die Qualität im Bereich Tagesfamilien weiterentwickelt werden.

In den Qualitätsentwicklungsprozess gestartet sind wir mit der Erarbeitung eines geteilten Qualitätsverständnisses basierend auf unserem neu erstellten pädagogischen Konzept. Die Betreuungspersonen haben danach in Zweierteams die Selbstevaluation mit dem Qualitätsentwicklungsplan von QualiKita durchgeführt sowie Stärken identifiziert und Entwicklungsziele formuliert. Im Anschluss hat eine Fachperson von QualiKita die Fremdevaluation in der Tagesfamilie durchgeführt und in einem Bericht den Stand der Qualität sowie den Entwicklungsbedarf schriftlich dokumentiert. Die Betreuungsperson priorisiert ihre Entwicklungsziele, legt Massnahmen fest und tauscht sich dazu mit der\*dem vorgesetzten Vermittler\*in aus. Die\*der Vermittler\*in bleibt mit der Betreuungsperson regelmässig im Austausch zum Stand der Qualitätsentwicklung und unterstützt sie bei Bedarf. Der Entwicklungsbedarf auf der Ebene der Organisation (z.B. Konzeptarbeit) wird durch das Leitungsteam bearbeitet und die Zielerreichung durch die Leitung überprüft.

Bei der Umsetzung der Bildungsorientierung mit dem Beobachtungsverfahren der Bildungs- und Lerngeschichten sind die Betreuungspersonen und Vermittler\*innen gemeinsam in einen Veränderungsprozess eingestiegen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung stand dabei im Vordergrund. Die Eltern haben mehr Einblick und werden vermehrt einbezogen und die Kinder sind stolz auf ihre Portfolios. Das Pilotprojekt in den Tagesfamilien GFZ hat gezeigt, dass Bildungsorientierung ein wichtiges Instrument ist, um die Qualität zu erfassen und weiterzuentwickeln. Zurzeit sammelt GFZ weitere Erfahrungen in der Umsetzung im Betreuungsalltag der Tagesfamilien. Die Erkenntnisse werden regelmässig durch das Projektteam ausgewertet und mit unserem Fachpartner, dem Marie Meierhofer Institut (MMI), diskutiert. Ziel ist es, wirksame und passende Instrumente für bildungsorientierte Qualitätsentwicklung in Tagesfamilien zu entwickeln und die Qualität für alle Anspruchsgruppen sichtbar zu machen.»

# Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung



## Theorie

Um die öffentliche Wahrnehmung der institutionalisierten Bildung und Betreuung in Tagesfamilien als gleichwertiges Angebot im System der familienergänzenden Bildung und Betreuung sicherzustellen, bedarf es einer kontinuierlichen Sichtbarmachung der oftmals nicht wahrgenommenen Alleinstellungsmerkmale der Betreuungsform in der Öffentlichkeit (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020). Für die Organisationen bedeutet dies, dass sie die Öffentlichkeitsarbeit bei allen Aktivitäten und Handlungen mitdenken und miteinbeziehen müssen.

Auch durch Vernetzung mit anderen Akteuren steigt die Präsenz des Bildungs- und Betreuungsangebotes der Tagesfamilienorganisationen in der Öffentlichkeit (Mieth et al., 2018). Weiter können dabei Synergieeffekte genutzt und Erfahrungen ausgetauscht werden (Buhl et al., 2020).



## Selbstcheck

- Ja, das ist unsere Stärke!
- Ja, mit Entwicklungspotenzial!
- Nein, hier besteht Handlungsbedarf!



## Schlüsselkriterien

**Die Tagesfamilienorganisation betreibt Öffentlichkeitsarbeit und pflegt ihr Image.** (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Es existiert ein Kommunikationskonzept.
- Der Name der Tagesfamilienorganisation ist aussagekräftig und authentisch.
- Es werden gezielte Werbekampagnen zur Gewinnung von Betreuungspersonen und Kunden durchgeführt (z.B. durch Plakat- oder Flyer-Aktionen in der Gemeinde).
- Das Angebot der Tagesfamilienorganisation wird gegenüber ihren Anspruchsgruppen und der Öffentlichkeit proaktiv kommuniziert (z.B. Stand an Quartier- oder Dorfanlässen, durch den Versand von Newslettern).
- Die Alleinstellungsmerkmale der Betreuungsform werden gegen aussen sichtbar gemacht (z.B. auf der Website, Auflegen von Flyern in Kinderarztpraxen).

**Die Tagesfamilienorganisation ist mit ihren Anspruchsgruppen und wichtigen Akteuren der familienergänzenden Bildung und Betreuung vernetzt.** (Buhl et al., 2020; Verein QualiKita, 2019, Qualitätsentwicklungsbereich 6)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Eine Stakeholderanalyse wird durchgeführt.
- Ein regelmässiger Austausch wird definiert (wer, mit wem, wann, wie oft) und gepflegt (z.B. Erfa-Gruppen, jährlicher Austausch mit den Gemeinden).
- Es bestehen Kooperationen mit anderen Tagesfamilienorganisationen und weiteren Akteuren der familienergänzenden Bildung und Betreuung, um die eigenen Kompetenzen zu erweitern und wo sinnvoll Ressourcen zu nutzen (z.B. Hospitationen der Betreuungspersonen in Kitas, Zusammenarbeit mit Heilpädagogischem Dienst oder mit Mütter- und Väterberater\*innen).



## Praxisbezug

### **Martine Vorlet, Geschäftsführerin von famiya Fribourg, über den neuen Auftritt ihrer Organisation sowie weitere Massnahmen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit.**

«In der Westschweiz ist die institutionalisierte Bildung und Betreuung in Tagesfamilien weit verbreitet, aber auch die Verbreitung von Kindertagesstätten ist sehr hoch. Dies führt zu einem verstärkten Wettbewerb, der sich langfristig als Bedrohung für die TFO erweisen kann. Tatsächlich wenden sich Eltern auf der Suche nach einem Angebot für die familienergänzende Bildung und Betreuung ihres Kindes oft erstmals an eine Kindertagesstätte. Manche Eltern denken, dass eine Tagesfamilie weniger strukturiert und weniger professionell organisiert ist als eine Kindertagesstätte. Dieses Bild ändert sich häufig in dem Moment, in dem die Personen die Arbeitsweise der TFO kennenlernen. Umso wichtiger ist es, dass auch TFO sich als wichtige Akteure in der familienergänzenden Bildung und Betreuung positionieren.

Vor diesem Hintergrund hat unser Verein famiya Kommunikationsstrategien entwickelt, welche darauf abzielen:

- a) **den Bekanntheitsgrad des Vereins zu steigern** ⇨ famiya zu wählen, bedeutet, sich für eine individuelle familienergänzende Bildung und Betreuung in einem familiären Umfeld und zu einem erschwinglichen Preis zu entscheiden;
- b) **den Bekanntheitsgrad der angebotenen Dienstleistung zu erhöhen** ⇨ famiya hat drei Aufgaben: die Koordination der Bildung und Betreuung in Tagesfamilien, die Ausbildung der Betreuungspersonen und die Sicherstellung der Qualität der Angebote;
- c) **die Vorteile für die Zielgruppen hervorzuheben** ⇨ famiya ermöglicht es Familien, Beruf und Familie zu vereinbaren.

Um unsere Sichtbarkeit und Marktpositionierung auszubauen, haben wir unseren Namen geändert und einen neuen und moderneren visuellen Auftritt entwickelt. Dazu gehörte eine neue Website mit einer zugänglicheren Architektur, Online-Formularen und vielen Bildern und Videos aus unserem Bildungs- und Betreuungsalltag. Zudem haben wir Präsentationsbroschüren erstellt und unsere Betreuungspersonen mit Werbematerial ausgestattet, damit sie besser als unsere Botschafter\*innen agieren können. Wir haben uns sogar ein kleines Auto mit famiya-Branding zugelegt, mit dem unsere Vermittler\*innen unterwegs sind.

Ein weiterer Fokus unserer Öffentlichkeitsarbeit war die Vernetzung mit Fachleuten (z.B. Kinderärzten, Gynäkologen, kinderbezogenen Einrichtungen, Bibliotheken usw.) und öffentlichen Einrichtungen (staatlichen und kommunalen öffentlichen Diensten, anderen spezialisierten Abteilungen). Wir haben uns mit verschiedenen Akteuren und Leistungsträgern getroffen, um ihnen unseren Dienst vorzustellen und sie mit Broschüren zum Verteilen zu beliefern. Zudem haben wir Netzwerktreffen organisiert.

So haben wir zum Beispiel kurz nach den Kommunalwahlen die für die familienergänzende Bildung und Betreuung zuständigen Gemeinderäte und ihre mit unseren Dossiers beauftragten Mitarbeitenden eingeladen. Viele der Gemeinderäte waren neu gewählt worden und alle folgten unserer Einladung. Wir stellten ihnen unsere Dienstleistungen vor, welche mit zahlreichen gezielten und relevanten Statistiken illustriert waren. Die neuen Gemeinderäte hatten oft nur wenig Ahnung über den Bereich der "frühen Kindheit". Das Treffen wurde sehr geschätzt und bot den Gemeinderäten, die am Anfang ihrer Amtsperiode standen, die Gelegenheit, sich untereinander kennenzulernen.

Wir lassen keine Gelegenheit aus, um unsere Sichtbarkeit zu erhöhen, und nutzen öffentliche Veranstaltungen, um auf uns aufmerksam zu machen. Wie zum Beispiel die Teilnahme an Veranstaltungen wie Murten-Freiburg oder Juvenalia, aber auch an thematischen Treffen, die in Zusammenarbeit mit anderen im Bereich der frühen Kindheit tätigen Akteuren organisiert werden.

Wir behalten den Aspekt der Kommunikation in unserem Tätigkeitsbereich ständig im Auge. Denn dieser ist für die Förderung der familienergänzenden Bildung und Betreuung in Tagesfamilien unerlässlich geworden und trägt massgeblich zum Fortbestand unserer Betreuungsform bei.»

# Angebot und Angebotsentwicklung



## Theorie

Wenn die Betreuungsform «Tagesfamilie» als ein breit gefächertes Spektrum an Tätigkeitsmodellen offeriert wird, kann dies für unterschiedliche Anspruchsgruppen ein attraktives Angebot sein (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020). Sowohl auf der Seite von potenziellen Betreuungspersonen wie auch in Bezug auf die verschiedenen Bedürfnisse der Eltern. Auch Gemeinden können zu einer engeren Zusammenarbeit motiviert werden, wenn das Angebot der Tagesfamilienorganisation auf ihren individuellen Bedarf abgestimmt ist (Keller, 2021).



## Selbstcheck

- Ja, das ist unsere Stärke!
- Ja, mit Entwicklungspotenzial!
- Nein, hier besteht Handlungsbedarf!



## Schlüsselkriterien

**Die Tagesfamilienorganisation beobachtet Trends und Marktentwicklungen und berücksichtigt diese bei der eigenen Angebotsentwicklung.** (kibesuisse, 2021)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Die Tagesfamilienorganisation ist im Bilde über gesellschaftliche Trends, die Auswirkungen auf ihre Anspruchsgruppen haben.
- Eine Trendanalyse wird durchgeführt (z.B. nach Möller, siehe dazu kibesuisse-Merkblatt «Öffentlichkeitsarbeit und Marketing (2018)» im Intranet).
- Der Prozess zur einfachen Informationsbeschaffung ist definiert (Wie halten wir uns auf dem Laufenden? Wer ist zuständig? Was sind unsere Quellen? Wie werden die Informationen dokumentiert?).
- Bestehende Netzwerkgefässe (z.B. Teilnahme an Fachaustauschtreffen, Besuchen von Weiterbildungen) zur Verfolgung neuer Entwicklungen auf dem Markt (wie z.B. Zusammenschlüsse, mehrere Betreuungsformen, Zweisprachigkeit der Betreuungsperson) werden genutzt.

**Die Tagesfamilienorganisation richtet das Angebot an den Bedürfnissen und am Bedarf der Anspruchsgruppen aus und berücksichtigt dabei sowohl die wirtschaftliche Tragbarkeit als auch die pädagogische Vertretbarkeit.** (kibesuisse, 2020)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Die Anspruchsgruppen (z.B. Kinder, Eltern, Gemeinden etc.) sind definiert.
- Die Tagesfamilienorganisation kennt den Betreuungsbedarf ihrer Wohngemeinde (z.B. durch Bedarfsanalyse oder engen Austausch mit der Gemeinde).
- Bei einer Angebotsausrichtung werden potenzielle neue Angebote sorgfältig geprüft (z.B. Kostenberechnung, Kosten-Nutzen-Verhältnis, aber auch Übereinstimmung mit Werten, Strategie und pädagogischen Grundsätzen).





## Praxisbezug

### **Esther Krucker, Geschäftsführerin, Umsetzungsbeispiele zur Angebotsentwicklung bei KiBiZ Zug.**

«KiBiZ Kinderbetreuung Zug führt Kitas und Tagesfamilien im Kanton Zug. Als grosse Anbieterin von familienergänzender Bildung und Betreuung überprüfen wir unser Angebot regelmässig und entwickeln es bei Bedarf weiter. Den Bedarf unserer grössten Anspruchsgruppen kennen wir aufgrund von regelmässigen Befragungen unserer Kund\*innen und Mitarbeitenden, durch Vernetzung und Austausch mit den subventionierenden Gemeinden sowie mit diversen Fachgruppen und -gremien, durch Studium aktueller Fachliteratur, aber auch durch das wache Verfolgen des Themas Vereinbarkeit von Familie und Beruf innerhalb des gesellschaftspolitischen Kontextes. Gerne präsentieren wir drei Umsetzungsbeispiele:

Ein Dauerbrenner ist die Entwicklung des Angebots "Arbeitsplatz Tagesfamilie". Hier möchten wir uns als Arbeitgeberin, für welche zufriedene Mitarbeitende ein wichtiges Gut sind, besonders engagieren. Dabei orientieren wir uns an den Vorgaben von kibesuisse, an unseren Auswertungen aus der Befragung von Mitarbeitenden und an Vergleichen mit anderen Tagesfamilienorganisationen. Da hier beträchtliches Ausbaupotenzial besteht, für dessen umgehende Realisierung die Mittel fehlen, haben wir einen Mehrjahresplan entwickelt und verfolgen so eine Politik der kleinen, aber machbaren Schritte.

Ein weiteres konkretes Beispiel im Tagesfamilienbereich ist unsere Feststellung, dass die Gemeinden ihre Tagesfamilien-Subventionierung mit der Kita-Subventionierung abstimmen möchten, um die Eltern ihrer Gemeinde, welche unterschiedliche Betreuungsangebote nutzen, gleich zu behandeln. Um diesem verständlichen Wunsch der Gemeinden entgegenzukommen, haben wir in unsere Leistungsvereinbarungen Module eingebaut, innerhalb welcher die Gemeinden auswählen können. So können wir auf die Wünsche der Gemeinde eingehen, trotzdem bleibt die Einheitlichkeit der Leistungsvereinbarungen grundsätzlich erhalten, was weiterhin eine effiziente Umsetzung garantiert.

Wichtig ist uns zudem die stete Entwicklung der Qualität in der Bildung und Betreuung, wo wir auf aktuelle Themen eingehen. Zurzeit ist das Einbinden von Zielen aus dem Qualitätsentwicklungsplan für Tagesfamilien auf Basis von QualiKita eine Aufgabe, die wir im Vermittler\*innenteam bearbeiten.»



## Theorie

Komplexe gesellschaftliche und politische Anforderungen sowie der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden erfordern geplante und gesteuerte Veränderungsprozesse in Organisationen. Ziele dieser Entwicklung sind einerseits die Steigerung der Leistungsfähigkeit/Effektivität und andererseits die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der beteiligten Menschen. Zentral für eine gelingende Organisationsentwicklung sind Organisationskultur, Innovationsbereitschaft sowie die Bereitschaft, sich als «lernende Organisation» zu sehen (Buhl et al., 2020).



## Selbstcheck

- Ja, das ist unsere Stärke!
- Ja, mit Entwicklungspotenzial!
- Nein, hier besteht Handlungsbedarf!



## Schlüsselkriterien

**Die Tagesfamilienorganisation entwickelt ihre Organisation fortlaufend aktiv und als Ganzes weiter.**

(Buhl et al., 2020; kibesuisse, 2020)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Die Organisationsentwicklung erfolgt in einem zirkulären Prozess (Diagnose, Planung, Aktion, Evaluation).
- Es werden Ziele, Massnahmen und Meilensteine gesetzt, überprüft und neu ausgerichtet.
- Es wird überprüft, ob die Grösse der Tagesfamilienorganisation Effizienz und Professionalität unterstützt. Synergien mit anderen Angeboten (z.B. Kita) werden genutzt.

**Die Tagesfamilienorganisation an sich sowie das Team verstehen sich als «lernende Organisation».**

(Buhl et al., 2020; Wurstmann Seiler, C & Simoni H., 2016)



### Folgende Ideen können zu einer Optimierung beitragen:

- Die Veränderungsfähigkeit der Tagesfamilienorganisation wird hinterfragt, angeregt und (weiter)entwickelt (z.B. durch Beratung, Coaching, Weiterbildungen zu neuen Organisationsmodellen).
- Langjährige Begrifflichkeiten im Sinne eines aktuellen Organisationsverständnisses (die Tagesfamilienorganisation versteht sich als gleichwertige, professionelle Organisation der familienergänzenden Bildung und Betreuung) werden hinterfragt und kontrovers diskutiert (z.B. Sollen wir weg vom Begriff «Tagesmutter/Tagesvater» hin zu «Betreuungsperson» oder «Bezugsperson»? Wird der Ausdruck «Vermittler\*in» der Aufgabenvielfalt und Führungsverantwortung dieser Rolle noch gerecht? Sprechen wir von «Betreuung» oder auch von «Bildung»? Sehen wir uns als «Arbeitgebende» mit einer Fürsorgepflicht gegenüber den «Arbeitnehmenden»? Reden wir von «Mitarbeitenden» und sehen uns als «Team»?)
- Im Wissen darum, dass eine kollegiale Teamarbeit und Reflexion die Basis für eine qualitativ hochwertige Bildungs- und Entwicklungsbegleitung der Kinder in familienergänzenden Bildungs- und Betreuungsangeboten sind, werden entsprechende Möglichkeiten dazu geschaffen (z.B. durch regelmässige Austausche an Teamsitzungen, gemeinsame Reflexion von pädagogischen Zielen, dem Organisationsverständnis und des pädagogischen Angebots, Erarbeiten und Pflegen der gemeinsamen pädagogischen Grundhaltung).

# Literaturverzeichnis



- Buhl, M., Iller, C., Kamrad, L., Mieth, C., Passon, A., Sommer, S. & Wahl, A. (2020). Viel Bewegung in den Kitas. Ergebnisse aus einem Projekt zur Organisationsentwicklung. (Robert Bosch Stiftung GmbH, Hrsg.). Abgerufen von [https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2021-01/Publikation\\_Organisationsentwicklung%20Kitas.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2021-01/Publikation_Organisationsentwicklung%20Kitas.pdf) (07.04.2021)
- kibesuisse (2020). Richtlinien für die institutionelle Betreuung von Kindern in Tagesfamilien.
- kibesuisse (2020). Merkblatt: Handlungsfelder zur Professionalisierung von Organisationen mit einem Kitastandort.
- kibesuisse (2021). Handlungsfelder für nachhaltige (professionelle und zukunftsfähige) Organisationsstrukturen TFO: Nicht veröffentlichte Ergebnisse der Arbeitsgruppe (16. Juni, 7. Juli und 25. August 2021)
- Verein QualiKita (2019). Qualitätsentwicklungsplan für Tagesfamilien und Tagesfamilienorganisationen.
- Verein QualiKita (2019a). QualiKita-Handbuch. Standard des Qualitätslabels für Kindertagesstätten.
- kibesuisse, Verein QualiKita & Marie Meierhofer Institut für das Kind (2021). Qualitätsfördernde Finanzierung der familienergänzenden frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung. Empfehlungen und Musterberechnungen für Zürcher Gemeinden.
- Schoyerer, G., Ihm, M. & Bach, C. (2020). Fachkräftegewinnung und -bindung in der Kindertagespflege. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesprogramms «ProKindertagespflege: Wo Bildung für die Kleinsten beginnt». München. Abgerufen von <https://www.wb-prokita.de> (12.04.2021)
- Wurstmann Seiler, C. & Simoni, H. (2016). Orientierungsrahmen für frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz. Abgerufen von [https://www.netzwerk-kinderbetreuung.ch/media/filer\\_public/eb/e4/ebe4a788-061e-44f9-aedf-f71e397d33bf/orientierungsrahmen\\_d\\_3\\_auftrag\\_160818\\_lowres.pdf](https://www.netzwerk-kinderbetreuung.ch/media/filer_public/eb/e4/ebe4a788-061e-44f9-aedf-f71e397d33bf/orientierungsrahmen_d_3_auftrag_160818_lowres.pdf) (17.09.2021)

## Literaturempfehlungen



- Andessner, R. (2018). Finanzierung in NPO: Grundlagen, Trends und Herausforderungen. VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, (5), 6–12. Abgerufen von <https://www.vmi.ch/de/npo-wissen/npo-themen-app/finanzierung-in-npo-grundlagen-trends-und-herausforderungen/> (06.09.2021)
- Deutscher Verein (2018). Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Sicherung und Weiterentwicklung der Kindertagespflege. Berlin. Abgerufen von [https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2018/dv-32-16\\_kindertagespflege.pdf](https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2018/dv-32-16_kindertagespflege.pdf) (07.04.2021)
- Keller, S. (2021). Frühe Förderung – Integration – Netzwerktreffen – Tagesgrossfamilie. Zertifikatsarbeit zur Erlangung des Zertifikates Vermittlerin von Tagesfamilien.
- kibesuisse (2018). Öffentlichkeitsarbeit und Marketing.
- kibesuisse (2021). Lohn- und Anstellungsempfehlungen für die institutionelle Betreuung von Kindern in Tagesfamilien.
- kibesuisse (2020a). Merkblatt: Finanzielle Unternehmensführung.
- kibesuisse (2021a). Profil.
- kibesuisse (2021b). Argumentarium Leistungsvereinbarung.
- kibesuisse & Jacobs Foundation (2019a). QualiKita-Handbuch. Standard des Qualitätslabels für Kindertagesstätten.
- Klug, W. & Kaiser-Kratzmann, J. (2020). Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kitas. 5. Aufl. Ernst Reinhardt Verlag, München.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 9. Aufl. Haupt Verlag, Bern.
- Mieth, C., Baier, J., Buhl, M., Freytag, T. & Iller, C. (2018). Organisationsentwicklung in Kitas. Beispiele gelungener Praxis. Abgerufen von [https://www.uni-hildesheim.de/media/ub/Organisationsentwicklung\\_im\\_Elementarbereich/Organisationsentwicklung\\_in\\_Kitas\\_Gesamt\\_Final.pdf](https://www.uni-hildesheim.de/media/ub/Organisationsentwicklung_im_Elementarbereich/Organisationsentwicklung_in_Kitas_Gesamt_Final.pdf) (14.06.2021)
- Stellmacher, F. (2011). Lehrmodul Aufbau- und Ablauforganisation. ETH Zürich. Abgerufen von <https://berndscholl.ch/wp-content/uploads/2018/07/Aufbau-und-Ablauforganisation.pdf> (06.09.2021)
- Trigon Entwicklungsberatung (Jahr unbekannt). Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation – eine Einführung in die 7 Wesenselemente. Abgerufen von <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/Ganzheitliches-Systemkonzept-einer-Organisation-%E2%80%93-eine-Einf%C3%BChrung-in-die-7-Wesenselemente.pdf> (09.07.2021)
- Trigon Entwicklungsberatung (Jahr unbekannt). 7 Wesenselemente und 3 Perspektiven. Das Trigon Systemkonzept und die 4 Quadranten von Ken Wilber. Abgerufen von <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2018/01/7-Wesenselemente-und-3-Perspektiven-TK.pdf> (22.09.2021)
- Verein Tagesfamilien Winterthur & Verband Tagesfamilien Schweiz (2013). Pädagogisches Konzept in Tagesfamilien.
- Weiss, M. (2018). Strategie – das Zusammenspiel über Systemebenen. Abgerufen von <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2018/10/Strategie-das-Zusammenspiel-%C3%BCber-Systemebenen.pdf> (06.09.2021)

# Danksagung

---



Wir danken allen, die sich in der Entstehung dieses Arbeitsinstruments engagiert haben:

Esther Hartmann, die im Auftrag von kibesuisse federführend dieses praxisnahe und zukunftsgerichtete Arbeitsinstrument entwickelte, für die ausgiebige Recherche und den Theoriebezug, die Unterstützung beim Aufarbeiten von früheren Verbandsüberlegungen, die reflektierten und kontroversen Diskussionen und ihre Innovationskraft.

Ein grosser Dank geht an die weiteren Mitglieder der Arbeitsgruppe, welche durch ihre vielseitige und langjährige Praxiserfahrung dazu beigetragen haben, aus theoretischen Grundlagen und bestehenden Verbandsempfehlungen praxisnahe Umsetzungs-ideen zu entwickeln: Ea Studer, AFDS; Martine Vorlet, famiya; Marco Baiguini, RAT; Brigitta Guillet, TFZU; Esther Krucker, KiBiZ; Ilona Stolz, MOTG; Jean-Jaques Zbinden, MMI.

Die eindrücklichen Einblicke in die Praxis verdanken wir: Susanne Büsser, GFZ; Ea Studer, AFDS; Martine Vorlet, famiya; Brigitta Guillet, TFZU; Esther Krucker, KiBiZ; Ilona Stolz, MOTG; Karen Umbach, KiBiZ und Vorstand kibesuisse; Beatrice Turuani, AFDS und Vorstand kibesuisse.



## kibesuisse

Verband Kinderbetreuung Schweiz

Fédération suisse pour l'accueil de jour de l'enfant

Federazione svizzera delle strutture d'accoglienza per l'infanzia

Josefstrasse 53 • CH-8005 Zürich • T +41 44 212 24 44 • [www.kibesuisse.ch](http://www.kibesuisse.ch)